

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME PETRY MAKOWIECKY

**CRIAÇÃO DE VALOR EM HOTELARIA:
O caso Pousada dos Chás Ltda. M.E.**

FLORIANÓPOLIS
2007

GUILHERME PETRY MAKOWIECKY

**CRIAÇÃO DE VALOR EM HOTELARIA:
O caso Pousada dos Chás Ltda. M.E.**


Trabalho de Conclusão de disciplina apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5400, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Criação de Valor.

Professor Orientador: Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Professora Co-orientadora: Msc. Liane Hermes Zanella

GUILHERME PETRY MAKOWIECKY

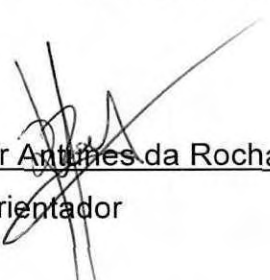
**CRIAÇÃO DE VALOR EM HOTELARIA:
O caso Pousada dos Chás Ltda. M.E.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em ____ de fevereiro de 2007.




Prof. Rudimar
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Orientador

Prof.(a) Liane Carly Hermes Zanella
Co-Orientadora e Membro



Membro

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais EDSON MAKOWIECKY e MARIA HELENA PETRY MAKOWIECKY que, com amor, tudo fizeram para garantir minha educação e sempre estimularam meu crescimento. À minha irmã LÍVIA PETRY MAKOWIECKY que com seu carinho sempre esteve ao meu lado, à minha namorada ANITA NOGIRI que sempre esteve presente com seu amor e compreensão, me apoiando nos momentos mais difíceis. A minha tia SANDRA MAKOWIECKY por me ajudar com carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A professora Msc. LIANE HERMES ZANELLA, pela incansável ajuda durante todos os anos que estive na UFSC e pela co-orientação neste estudo. Ao professor Dr. RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA, que me orientou neste trabalho. Aos colegas do Curso de Administração da UFSC, que enriqueceram o meu dia-a-dia, por meio dos nossos debates e trocas de experiências e que muito me ajudaram a lapidar este trabalho. Enfim, a todos aqueles que me ajudaram, de uma forma ou de outra a realizar este trabalho.

MAKOWIECKY, Guilherme Petry, **Criação de Valor em Hotelaria: O caso Pousada dos Chás**. 2007. 241 páginas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RESUMO

Este estudo de caso se baseia na Pousada dos Chás, situada em Jurerê no Norte da Ilha de Santa Catarina, que vem se destacando na busca de um procedimento de reconhecimento dos seus clientes, dentro da visão serviço e criação de valor através do relacionamento com cliente. Estudar os procedimentos que hoje existem na pousada, bem como aqueles que podem ser fortalecidos com a dinamização da atividade organizacional é o mote que motivou a pesquisa, buscando diferenciar as organizações através de pequenos detalhes que incluídos ao produto e ao serviço, resultarão numa maior percepção de valor pelos clientes. A metodologia empregada foi uma pesquisa aplicada na forma de estudo de caso conclusivo descritivo, simultaneamente qualitativo e quantitativo. Também é classificada como pesquisa de campo ocasional *ex-post facto*. Os resultados do trabalho são expostos em seus pontos fortes e pontos fracos, em estratégias exequíveis e competitivas, definidas para os componentes inerentes a criação de valor. O trabalho apresenta a Formulação do Programa (Plano de ações táticas), que descrevem todas as ações necessárias para que as estratégias propostas possam ser implementadas, com a finalidade de se alcançar os objetivos traçados. Por fim, apresenta o orçamento das estratégias, bem como os resultados esperados com a implementação do plano.

Palavras – chave: Criação de Valor, Serviços, Hotelaria, Pousadas.

MAKOWIECKY, Guilherme Petry, **Criação de Valor em Hotelaria: O caso Pousada dos Chás**. 2007. 241 páginas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ABSTRACT

This case study is based on Posada dos Chás, (a bed and breakfast) located in Jurere — north of Santa Catarina's Island — that has been standing out in the search of a procedure of recognition of its clients within the vision of service and creation of value through client relationships. Studying the procedures that are in place today in the posada, as well as the ones that can be empowered by a dynamic organizational activity, is what triggered this research; looking to differentiate the organization through small details that, included with product and service, will result in a higher perception of value by the client. The results of the work are shown in its strengths and weaknesses, and in competitive strategies defined to the inherent components of the creation of value. Finally, the work presents the formulation of the program (Táctil Action Plan), that discribes all the actions needed for the proposed strategies to be implemented in order to meet the target goals.

Key-Words: Creation of Value, Services, Hotel Management, Posadas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Tarifário Pousada dos Sonhos.....	127
Tabela 02: Tarifário Villas del Sol y Mar.....	128
Tabela 03: Tarifário Mar de Jurerê.....	129
Tabela 04: Tarifário Jurerê-Mirim.....	130
Tabela 05: Naturalidade dos Entrevistados.....	137
Tabela 06: Faixa Etária dos Entrevistados.....	138
Tabela 07: Nível de Renda Familiar.....	139
Tabela 08: Atividades que agradam os entrevistados.....	140
Tabela 09: Calçadas.....	141
Tabela 10: Muros.....	142
Tabela 11: Iluminação Externa.....	142
Tabela 12: Cortinas.....	143
Tabela 13: Importância do Paisagismo.....	144
Tabela 14: Paisagismo da Pousada.....	145
Tabela 15: Opções de Lazer.....	146
Tabela 16: 1ª, 2ª. ou 3ª. Opção de Lazer.....	147
Tabela 17: Serviço de Quarto.....	148
Tabela 18: Segurança Física.....	150
Tabela 19: Personalização do Serviço.....	151
Tabela 20: Importância dos indicadores do componente Elementos do Serviço.....	152
Tabela 21: Importância dos indicadores do componente Interação.....	153
Tabela 22: Odores.....	154
Tabela 23: Website.....	155
Tabela 24: Promoções.....	156
Tabela 25: Placas.....	157
Tabela 26: Divulgação e Propaganda.....	159
Tabela 27: Preço.....	160
Tabela 28: Tarifário Mensal da Pousada dos Chás.....	182
Tabela 29: Tarifário Pacotes da Pousada dos Chás.....	183
Tabela 30: Resultado Simplificado.....	184

Tabela 31: Taxa média de ocupação desde a inauguração.....	185
Tabela 32: Objetivos previstos para taxa de ocupação 2007 e 2008.....	197
Tabela 33: Objetivos previstos de faturamento em 2007 e 2008.....	198
Tabela 34: Orçamento Estratégia I	201
Tabela 35: Orçamento Estratégia II.....	202
Tabela 36: Orçamento Estratégia III.....	203
Tabela 37: Orçamento Estratégia IV.....	203
Tabela 38: Orçamento Estratégia V.....	204
Tabela 39: Orçamento Estratégia VI.....	205
Tabela 40: Orçamento Estratégia VII.....	206
Tabela 41: Orçamento Estratégia VIII.....	207
Tabela 42: Orçamento Estratégia IX.....	208
Tabela 43: Orçamento Estratégia XI.....	210
Tabela 44: Orçamento Estratégia XII.....	211
Tabela 45: Orçamento Estratégia XIV.....	212
Tabela 46: Orçamento Estratégia XV.....	214
Tabela 47: Orçamento Estratégia XVI.....	215
Tabela 48: Orçamento Estratégia XVII.....	216
Tabela 49: Orçamento Geral das Estratégias.....	217
Tabela 50: Projeção da DRE sem a execução do Plano de Marketing.....	219
Tabela 51: Projeção da DRE com a execução do Plano de Marketing.....	220
Tabela 52: Exemplo da planilha de controle das Estratégias.....	222

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Características dos Serviços.....	24
Quadro 02: Classificação dos Serviços.....	25
Quadro 03: Hierarquia de valores.....	60
Quadro 04: Elementos no desenvolvimento do pacote de valor.....	60
Quadro 05: Resumo dos níveis da hierarquia dos valores.....	64
Quadro 06: Componentes críticos de valor.....	65
Quadro 07: Critérios de escolha para prestadores de serviço.....	67
Quadro 08: Fatores de análise de valor em serviços.....	69
Quadro 09: Resumo dos componentes de criação de valor.....	70
Quadro 10: Estrutura do Plano de marketing.....	72
Quadro 11: Classificação dos tipos de pesquisa.....	83
Quadro 12: Classificações da presente pesquisa.....	85
Quadro 13: Base da Análise dos Componentes de Criação de Valor.....	91
Quadro 14: Matriz de SWOT.....	194
Quadro 15: Plano de Ações da Estratégia I.....	200
Quadro 16: Plano de Ações da Estratégia II.....	201
Quadro 17: Plano de Ações da Estratégia III.....	202
Quadro 18: Plano de Ações da Estratégia IV.....	203
Quadro 19: Plano de Ações da Estratégia V.....	204
Quadro 20: Plano de Ações da Estratégia VI.....	205
Quadro 21: Plano de Ações da Estratégia VII.....	206
Quadro 22: Plano de Ações da Estratégia VIII.....	207
Quadro 23: Plano de Ações da Estratégia IX.....	208
Quadro 24: Plano de Ações da Estratégia X.....	209
Quadro 25: Plano de Ações da Estratégia XI.....	210
Quadro 26: Plano de Ações da Estratégia XII.....	210
Quadro 27: Plano de Ações da Estratégia XIII.....	211
Quadro 28: Plano de Ações da Estratégia XIV.....	212
Quadro 29: Plano de Ações da Estratégia XV.....	213
Quadro 30: Plano de Ações da Estratégia XVI.....	214
Quadro 31: Plano de Ações da Estratégia XVII.....	216

Quadro 32: Plano de Ações da Estratégia XVIII.....	217
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: O que o viajante quer encontrar em um meio de hospedagem	136
Gráfico 02: O que o viajante quer encontrar na área de lazer.....	136
Gráfico 03: Naturalidade dos entrevistados.....	137
Gráfico 04: Faixa etária dos entrevistados.....	138
Gráfico 05: Nível de Renda Familiar.....	138
Gráfico 06: Atividades que agradam o entrevistado.....	140
Gráfico 07: Calçadas.....	141
Gráfico 08: Muros.....	142
Gráfico 09: Iluminação Externa.....	143
Gráfico 10: Cortinas.....	144
Gráfico 11: Importância do Paisagismo.....	145
Gráfico 12: Paisagismo da Pousada.....	145
Gráfico 13: Opções de Lazer.....	146
Gráfico 14: 1ª, 2ª. ou 3ª. Opção de Lazer.....	147
Gráfico 15: Serviço de Quarto.....	149
Gráfico 16: Segurança Física.....	150
Gráfico 17: Personalização do Serviço.....	151
Gráfico 18: Importância dos indicadores do componente Elementos do Serviço.....	152
Gráfico 19: Importância dos indicadores do componente Interação.....	153
Gráfico 20: Odores.....	154
Gráfico 21: Website.....	156
Gráfico 22: Promoções.....	157
Gráfico 23: Placas.....	158
Gráfico 24: Divulgação e Propaganda.....	159
Gráfico 25: Preço.....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Ciclo de Serviço.....	28
Figura 02: Cadeia de Momentos da Verdade.....	29
Figura 03: Triângulo de Serviço Externo.....	30
Figura 04: Triângulo de Serviço Interno.....	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01: Pousada dos Chás.....	162
Ilustração 02: Muros.....	162
Ilustração 03: Calçadas.....	162
Ilustração 04: Iluminação Externa.....	162
Ilustração 05: Desenho Capim Limão.....	163
Ilustração 06: Apartamento 02.....	163
Ilustração 07: Desenho Anis.....	163
Ilustração 08: Apartamento 03.....	163
Ilustração 09: Desenho Alecrim Estrela.....	164
Ilustração 10: Apartamento 10.....	164
Ilustração 11: Desenho Boldo.....	164
Ilustração 12: Apartamento 11.....	164
Ilustração 13: Desenho Belladona.....	164
Ilustração 14: Apartamento 12.....	164
Ilustração 15: Desenho Erva Cidreira.....	165
Ilustração 16: Apartamento 13.....	165
Ilustração 17: Desenho Erva da América.....	165
Ilustração 18: Apartamento 14.....	165
Ilustração 19: Desenho Erva Doce.....	166
Ilustração 20: Apartamento 15.....	166
Ilustração 21: Desenho Confrei.....	166
Ilustração 22: Apartamento 16.....	166
Ilustração 23: Desenho Eucalipto.....	166
Ilustração 24: Apartamento 18.....	166

Ilustração 25: Desenho Ginseng.....	167
Ilustração 26: Apartamento 19.....	167
Ilustração 27: Desenho Guaco.....	167
Ilustração 28: Apartamento 20.....	167
Ilustração 29: Desenho Hortelã.....	168
Ilustração 30: Apartamento 21.....	168
Ilustração 31: Cortinas 01.....	168
Ilustração 32: Cortinas 02.....	168
Ilustração 33: Jardim 01.....	169
Ilustração 34: Jardim 02.....	169
Ilustração 35: Jardim 03.....	169
Ilustração 36: Jardim 04.....	169
Ilustração 37: Jardim 05.....	169
Ilustração 38: Jardim 06.....	169
Ilustração 39: Jardim Garagem.....	170
Ilustração 40: Sala de Estar.....	170
Ilustração 41: Sala de Café da Manhã.....	170
Ilustração 42: Recepção 01.....	171
Ilustração 43: Recepção 02.....	171
Ilustração 44: Chá da tarde.....	174

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	xi
<u>1. INTRODUÇÃO.....</u>	17
<u>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</u>	21
2.1 Serviços.....	21
2.2 Turismo e Hotelaria.....	34
2.2.1 Histórico do Turismo e dos Meios de Hospedagem.....	35
2.2.2 Gestão dos meios de hospedagem.....	42
2.2.2.1 Reservas.....	43
2.2.2.2 Recepção.....	45
2.2.2.3 Check-in.....	47
2.2.2.4 Permanência do Hóspede.....	48
2.2.2.5 Check-out.....	51
2.2.2.6 Pós-estada.....	52
2.2.3 Arrumação e Limpeza.....	53
2.2.4 Alimentos e Bebidas.....	55
2.3 Orientação para o Mercado.....	56
2.3.1 Criação de Valor em Serviços.....	57
2.4 Planejamento Estratégico orientado para o Mercado.....	71
2.4.1 Análise Ambiental Externa.....	73
2.4.2 Análise Ambiental Interna.....	78
2.4.3 Análise de SWOT.....	79
2.4.4 Missão, Metas e Objetivos.....	79
2.4.5 Formulação das Estratégias.....	80
2.4.6 Implementação, Controle e Manutenção.....	80

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	82
3.1 Classificação dos tipos de Pesquisa.....	82
3.2 Definição da população, da amostra e dos sujeitos de pesquisa.....	86
3.3 Plano de coleta de dados.....	87
3.4 Quadro base para coleta de dados.....	89
3.5 Plano de análise de dados.....	95
3.6 Limitações do estudo.....	95
4. ANÁLISE SITUACIONAL.....	97
4.1 Dados Básicos da Pousada dos Chás.....	97
4.2 Histórico Geral da Pousada.....	98
4.3 Análise Ambiental.....	102
4.3.1 Análise Ambiental Externa.....	102
4.3.1.1 Ambiente Demográfico.....	103
4.3.1.2 Ambiente Econômico.....	105
4.3.1.3 Ambiente Tecnológico.....	109
4.3.1.4 Ambiente Político.....	111
4.3.1.5 Ambiente Natural.....	117
4.3.1.6 Ambiente Cultural.....	119
4.3.1.7 Marketing Turístico.....	123
4.3.2 Análise da Concorrência.....	125
4.3.2.1 Pousada dos Sonhos.....	126
4.3.2.2 Pousada Villas del Sol y Mar.....	127
4.3.2.3 Pousada Mar de Jurerê.....	128
4.3.2.4 Pousada Jurerê-Mirim.....	129
4.3.3 Análise dos Fornecedores.....	131
4.3.4 Análise do Ambiente Consumidor.....	132
4.3.5 Oportunidades e Ameaças.....	133
4.4 Pesquisa com Atuais Clientes Externos.....	135
4.4.1 Análise de Dados Secundários.....	135
4.4.2 Análise de Dados Primários.....	137
4.4.2.1 Instalações Físicas.....	141

4.4.2.2 Produtos e Serviços.....	148
4.4.2.3 Elementos do Serviço.....	150
4.4.2.4 Interação entre Cliente e Colaborador.....	152
4.4.2.5 Sentidos.....	154
4.4.2.6 Informações.....	155
4.4.2.7 Custos.....	159
4.5 Análise do Ambiente Interno.....	160
4.5.1 Missão, Metas e Objetivos atuais.....	161
4.5.2 Esforços de Marketing Atuais.....	161
4.5.2.1 Instalações Físicas.....	162
4.5.2.2 Produtos e Serviços.....	171
4.5.2.3 Elementos do Serviço.....	175
4.5.2.4 Interação entre Cliente e Colaborador.....	176
4.5.2.5 Sentidos.....	177
4.5.2.6 Informações.....	178
4.5.2.7 Custos.....	181
4.5.3 Análise Financeira.....	183
4.5.4 Recursos Humanos.....	185
4.5.5 Recursos Materiais.....	187
4.5.6 Recursos Tecnológicos.....	189
4.5.7 Estrutura Organizacional.....	190
4.5.8 Pontos Fortes e Fracos.....	192
4.6 Análise de SWOT.....	193
4.7 Determinação das Metas e Objetivos.....	196
4.7.1 Mercado-Alvo.....	196
4.7.2 Metas.....	196
4.7.3 Objetivos Financeiros e de Marketing.....	196
4.8 Estratégias.....	198
4.8.1 Estratégias para o componente Instalações Físicas.....	198
4.8.2 Estratégias para o componente Produtos e Serviços.....	199
4.8.3 Estratégias para o componente Elementos do Serviço.....	199
4.8.4 Estratégias para o componente Informações.....	199
4.8.5 Estratégias para o componente Custos.....	199

4.9 Formulação do Programa (Plano de Ações Táticas).....	200
4.9.1 Instalações Físicas.....	200
4.9.2 Produtos e Serviços.....	208
4.9.3 Elementos do Serviço.....	210
4.9.4 Informações.....	212
4.9.5 Custos.....	216
4.10 Orçamento Geral das Estratégias.....	217
4.11 Plano de Resultados.....	218
4.12 Implementação, Controle e Manutenção.....	221
 <u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	 223
 <u>REFERÊNCIAS.....</u>	 229
 ANEXOS	 232
 APÊNDICES	 234

1INTRODUÇÃO

Os serviços representam hoje uma grande parcela da economia mundial. Dados estatísticos indicam que cerca de 70% da riqueza mundial está associada ao setor de serviços. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 58% do PIB nacional tem origem nos serviços e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a *própria revolução do conhecimento*, que multiplica os serviços que agregam valor à experiência humana.

O turismo faz parte deste setor. O turismo é um fenômeno sócio econômico que implica no deslocamento físico de pessoas à localidade onde não possuam residências fixas, para que utilizem serviços de transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento permanecendo fora de seu domicílio habitual por mais de 24 horas e por período menor que 180 dias.

Os serviços de hospedagem, parte integrante do turismo, se incluem no ramo da hoteleira. Quando se pensa em hotelaria, logo se imagina grandes complexos hoteleiros, com construções modernas e arrojadas, com inúmeros quartos. Porém cada dia mais, as pousadas vêm tomando espaço no setor.

A literatura especializada permite inferir que a maioria dos serviços de hospedagem oferece um produto um tanto quanto homogêneo, considerando-se as mesmas categorias de preço. É necessário então, diferenciar as organizações através de pequenos detalhes que incluídos ao produto e ao serviço, resultarão numa maior percepção de valor pelos clientes.

O valor é criado na reação do cliente frente a uma experiência. Percebe-se, porém, que pessoas distintas podem ter percepções completamente diferentes frente a uma mesma experiência. Isso faz com que as percepções de valor que as pessoas têm sobre determinados produtos e serviços se comportem de maneira subjetiva, variando de acordo com inúmeros fatores, como: idade, sexo, posição financeira, experiências anteriores, ou até mesmo, aquilo que as pessoas têm escutado os outros falarem.

Dentro dessa lógica a Pousada dos Chás, situada em Jurerê no Norte da Ilha de Santa Catarina, vem se destacando na busca de um procedimento de reconhecimento dos seus clientes, dentro da visão serviço e criação de valor

através do relacionamento com cliente. Pelas razões já mencionadas acrescida de um interesse pessoal do pesquisador, acredita-se que se justifique, um trabalho que estude a fundo quais são os procedimentos que hoje existem na referida pousada, bem como aqueles que podem ser fortalecidos com a dinamização da atividade organizacional.

De maneira geral, para que isso continue ocorrendo é necessário que a Pousada atualize constantemente seus processos, seu produto e seus serviços visando a criação de valor para seus clientes, principalmente, os externos.

Evidencia-se então o problema de pesquisa:

Quais ações estratégicas a Pousada dos Chás precisa agregar aos seus produtos e serviços para ampliar a percepção de valor dos seus atuais clientes externos?

Com base nesse problema de pesquisa apresenta-se o seguinte objetivo geral para este trabalho: **identificar ações estratégicas que a Pousada dos Chás poderá tomar para melhorar a percepção de valor dos seus atuais clientes externos.**

Já os objetivos específicos deste estudo, que se atingidos poderão elucidar o problema de pesquisa, são os seguintes:

- a) estudar a situação atual da Pousada dos Chás em cada um dos componentes inerentes de criação de valor aos atuais clientes externos;
- b) identificar a situação atual dos componentes inerentes de criação de valor dos principais concorrentes de marca;
- c) *elucidar as modificações nos componentes de criação de valor que podem ser agregados na Pousada dos Chás, considerando a visão dos atuais clientes externos;*
- d) elaborar um Plano de Estratégico de Marketing que agregue valor aos atuais clientes externos da Pousada dos Chás;
- e) elaborar um plano de ações táticas para cada estratégia;

No contexto prático, este trabalho é de grande importância para a organização, pois através dele a empresa poderá aprimorar seus processos e serviços de maneira a gerar uma diferenciação no mercado através da agregação de valor aos clientes. Este trabalho também se mostra importante pois através do ingresso na empresa e da leitura de livros teóricos o aluno

pode confrontar a teoria estudada com a realidade vivenciada na organização e utilizar os conhecimentos adquiridos durante a consecução do curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina para propor mudanças que visem a solução do problema de pesquisa.

No contexto teórico, o presente estudo contribui para o conhecimento na área de criação de valor em serviços, principalmente de hospedagem, mais especificamente em pousadas.

Torna-se oportuno este trabalho, pois na região onde está situada a organização existe grande concorrência e os produtos são parcialmente similares. Segundo Brooks (2005) dentro de um determinado nível de desempenho, pode-se encontrar meia dúzia de fabricantes de carro ou cadeias de hotéis que são tão bons quanto os outros. Isso faz com que os compradores vejam esses produtos como *commodities*, ou seja, sem diferenciação entre eles. Deste modo, o único fator que afeta a decisão de compra é o preço.

Logo, para não ter que competir apenas em preços, é necessário que a pousada se diferencie, aprimorando seu produto e seus processos gerando uma maior percepção de valor para seus hóspedes.

O presente trabalho se mostra viável já que o pesquisador tem acesso a todos os dados do passado e do presente da organização, bem como, ao referencial teórico existente na área.

A pertinência do trabalho é justificada pela abordagem que trabalha vários conceitos de diferentes autores em uma área não muito explorada na Administração de Empresas, a criação de valor, e une esses conceitos criando um parâmetro de avaliação próprio para os componentes de criação de valor em uma empresa prestadora de serviço do ramo hoteleiro, especificamente pousadas.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: no capítulo 1 a introdução, no capítulo 2 a fundamentação teórico-empírica com aprofundamento nos temas de serviços, turismo e hotelaria e orientação para o mercado com foco na criação de valor; o capítulo 3 apresenta a metodologia do presente trabalho, que constitui-se em estudo de caso aplicado, com pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva, conclusiva, de campo, ocasional, e *ex-post-facto*. No quarto capítulo encontra-se a análise situacional da Pousada dos Chás, onde buscou-se identificar o histórico da empresa, a análise do ambiente interno e

externo, a avaliação dos atuais clientes externos a respeito dos componentes inerentes de criação de valor, dentre outros.

Ainda no quarto capítulo é apresentado um plano de ações táticas para cada estratégia de marketing visando a agregação de valor aos atuais clientes externos. Ressaltando que a estrutura básica de um plano de marketing que prevê a análise do *mix de marketing*, ou seja, dos 4 P's (produto, pontos de distribuição, promoção e preço) foi ampliada, incluindo-se outros indicadores. Em contra partida, todos os 4 P's foram analisados através de indicadores que se encontram dentro dos componentes de valor apresentados no estudo. E por fim o capítulo 5 traz as considerações finais do estudo.

Todos os objetivos do trabalho foram alcançados permitindo atender ao problema da pesquisa. Acredita-se que o presente estudo poderá servir de subsídio para estudo similares, bem como é possível detectar a aplicação dos resultados desse estudo para aprimoração dos produtos e serviços oferecidos pela Pousada dos Chás.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo propiciará ao leitor um conhecimento mais aprofundado sobre os temas: Serviços, Turismo e Hotelaria, Orientação para o mercado e Planejamento Estratégico de Marketing.

No que diz respeito a serviços apresenta-se a definição, as características, as classificações e alguns importantes conceitos acerca de gestão neste importante setor da economia.

Sequencialmente apresenta-se questões relativas ao Turismo e a Hotelaria, iniciando com um histórico destas atividades e prosseguindo com conceitos relativos à gestão em meios de hospedagem.

Sobre a orientação para o mercado, trata-se de questões a respeito do marketing de relacionamento, que leva inevitavelmente aos conceitos de criação de valor, que, por sua vez, será abordada sobre a ótica de serviços, na concepção de diversos autores no intuito de formar uma base teórica para elaboração do instrumento de coleta de dados a ser utilizado na pesquisa com os clientes. E por fim, trabalha-se algumas teorias acerca do planejamento estratégico de marketing com foco no mercado.

2.1 Serviços

Vive-se em uma economia de serviços. As estatísticas variam um pouco, mais podemos atribuir de modo geral 70% da riqueza mundial ao setor de serviços. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 58% do PIB é serviço e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a própria revolução do conhecimento, que multiplica os serviços que agregam valor a experiência humana.

Fitzsimmons (2005, p.29) assevera que:

É imperativo reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional. Enfim, o setor de serviços não apenas facilita como também torna possíveis as atividades de produção de bens dos setores manufatureiros.

Enquanto a indústria tende à automação, à especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente prescindir do elemento humano. Na verdade, para grande parte das empresas de serviço o único ativo disponível são as pessoas que compõem a empresa, sua inteligência e conhecimento.

Kahtalian (2002) alerta que uma questão que aponta para o crescimento da economia de serviços é a própria comoditização dos produtos. Comoditização, para o referido autor, pode ser entendido como a dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar do outro, tanto do ponto de vista técnico, quanto do ponto de vista de utilidade. Isso fez com que os fabricantes percebessem que a única ou a melhor forma de realmente diferenciar o produto é mediante um conjunto de serviços que agregam valor a ele. Mesmo empresas tipicamente de produtos, ou conhecidos como líderes de produtos, já pensam, hoje, em serviços como estratégia de lucro. Serviços permitem diferenciação, personalização e customização, logo, maiores margens de lucro.

Fitzsimmons (2005, p.30) expõe que a lucratividade de empresas fabricantes de produtos físicos “depende da exploração de serviços com valor agregado”. Como exemplo, pode-se citar as empresas da indústria automobilística, que investiram no serviço de financiamento através da construção de instituições financeiras. A prestação desse serviço representa hoje, uma parte representativa dos lucros globais dessas organizações.

Do mesmo modo, os serviços dependem das empresas industriais e manufatureiras, ou melhor, dos produtos que elas produzem. Um hotel, por exemplo, necessita de móveis, camas, roupa de cama e de banho, utensílios para cozinha, pão, frutas, alimentos em geral, dentre outros, para poder realizar um serviço de hospedagem da maneira que se conhece hoje.

Fazer afirmações gerais sobre a administração de serviços é difícil devido às grandes variações nos tipos de serviço. Percebe-se, porém, que a maioria das organizações possui uma mescla de produtos físicos com serviços. Na hotelaria não é diferente, o produto hoteleiro também se caracteriza pela mescla de produtos físicos com a prestação de serviços.

O produto hoteleiro relata Vieira (2003, p.44), “pode ser definido como sendo um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis destinados a satisfazer os anseios, os desejos e os interesses dos hóspedes”.

Os produtos tangíveis podem ser identificados pelo olhar e analisados pelo tato, como os alimentos, as bebidas, os quartos, equipamentos, camas, móveis, toalhas, utensílios colocados à disposição do hóspede durante sua estada, etc. Já os produtos intangíveis não podem ser identificados fisicamente pelo olhar, nem pelo tato. Como exemplo o atendimento, a qualidade na prestação de serviços, presteza no atendimento, simpatia, a habilidade e o profissionalismo dos colaboradores (VIEIRA, 2003).

Um recente estudo americano mostrou que mais de 80% dos consumidores disseram que a qualidade do serviço era um importante ingrediente na decisão de compra, e 41% afirmaram que não estavam recebendo o serviço que esperavam (BROOKS, 2005).

Outra pesquisa realizada em hotéis, agências de viagens e em outras empresas prestadoras de serviços acerca dos motivos que levam a perda de clientes revelou que 68% dos casos em que se perde um cliente, a razão principal é a má qualidade no atendimento (VIEIRA, 2003).

Estas pesquisas demonstram, claramente, a importância de prestar um serviço qualidade, para não se perder o cliente. Da mesma maneira, é perceptível, que a maioria das empresas não está oferecendo o serviço que os clientes esperam.

Mas o que é um serviço?

Para Fitzsimmons (2005, p.30) “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

Limeira (2004, p.106) salienta que um serviço pode ser entendido “como uma ação ou desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”.

Las Casas (2006, p. 17) define serviço como “uma transação realizada por empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Os serviços, tanto em hotelaria como em outras áreas, possuem características bem específicas. Limeira (2004) e Fitzsimmons (2005) colocam que os serviços apresentam as seguintes características:

Quadro 01: Características dos Serviços

Limeira	Fitzsimmons
<ul style="list-style-type: none"> - intangibilidade; - variabilidade; - perecebilidade; - ausência de estoques; - o cliente não obtém propriedade; - simultaneidade entre produção e consumo; - envolvimento do cliente no processo; - as pessoas constituem parte do serviço; - dificuldade de avaliação por parte do cliente; - importância do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - participação do cliente no processo; - simultaneidade; - perecebilidade; - intangibilidade; - heterogeneidade.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2005) e Limeira (2004)

Os serviços podem ser classificados, na interpretação de Fitzsimmons (2005), com base no grau de intensidade do trabalho *versus* o grau de interação e customização. Esta classificação apresenta quatro tipos de serviço: a indústria de serviços, os estabelecimentos de serviço, os serviços de massa e os serviços profissionais.

A indústria de serviços apresenta baixo grau de intensidade do trabalho e baixo grau de interação e customização, é composta pelas companhias aéreas, transportadoras, hotéis, pousadas e *resorts*.

Os estabelecimentos de serviço apresentam baixo grau de intensidade do trabalho e alto grau de interação e customização, e são compostos por hospitais, mecânicas, e outros serviços de manutenção.

Os serviços de massa apresentam um alto grau de intensidade do trabalho e baixo grau de interação e customização, são compostos pelos varejistas, atacadistas, escolas, dentre outros.

Os serviços profissionais apresentam alto grau de intensidade do trabalho e alto grau de interação e customização. Esse tipo de serviço é composto por médicos, advogados, dentistas, contadores, dentre outros.

A indústria de serviços proporciona serviços padronizados com alto investimento de capital, o que é semelhante a uma linha de produção em uma fábrica. Os estabelecimentos de serviços permitem maior customização, mas o fazem em um ambiente de alto investimento de capital. Clientes de serviços de massa receberão um serviço não diferenciado em um ambiente de trabalho intenso, enquanto aqueles que recorrerem a um serviço profissional receberão atenção individual de especialistas altamente treinados (FITZSIMMONS, 2005, p.43).

No entanto, Las Casas (2006) classifica os serviços de três modos: (1) esforço do consumidor na obtenção de serviços, (2) durabilidade do serviço e (3) tangibilidade.

Quadro 02: Classificação dos Serviços

(1) Esforço na obtenção de serviços	(1.1) Serviço de Consumo	(1.1.1) Conveniência
		(1.1.2) Escolha
		(1.1.3) Especialidade
	(1.2) Serviços Industriais	(1.2.1) Equipamentos
		(1.2.2) Facilidade
		(1.2.3) Consultoria
(2) Durabilidade	(2.1) Perecíveis	
	(2.2) Semi-duráveis	
	(2.3) Duráveis	
(3) Tangibilidade	(3.1) Altamente Intangíveis	
	(3.2) Adicionam valor a produtos tangíveis	
	(3.3) Serviços que tornam produtos tangíveis compatíveis	

Fonte: Adaptado de Las Casas (2006)

Na classificação com base no esforço do consumidor para obtenção do serviço, o autor separa os serviços em serviços de consumo e serviços industriais.

Os serviços de consumo são aqueles prestados diretamente ao consumidor final e podem ser subdivididos em serviços de consumo de conveniência, de escolha e de especialidade. Las Casas (2006, p. 19) comenta que o serviço de consumo de conveniência “ocorre quando um consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferença perceptível entre elas”. Já o serviço de consumo de escolha caracteriza-se pelo custo diferenciado que alguns serviços têm de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, dentre outros. E os serviços de consumo de especialidade são os altamente técnicos.

Os serviços industriais são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais e podem ser subdivididos em serviços industriais de equipamentos, de facilidade e de consultoria. Os serviços industriais de equipamentos “são os relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção” (LAS CASAS, 2006, p. 19). Os serviços industriais de facilidade são aqueles que facilitam as operações da empresa, como os serviços de seguro ou financeiros, por exemplo. E os serviços industriais de consultoria são os serviços que auxiliam a tomada de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Quanto a durabilidade, Las Casas (2006) propõe uma classificação de serviços em perecíveis (menos de 6 meses), semiduráveis (6 meses a 3 anos) e duráveis (mais de 3 anos).

No que se refere a classificação quanto à tangibilidade dos serviços, têm-se: serviços relacionados a produtos altamente intangíveis, serviços que adicionam valores a produtos tangíveis e serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis.

Independentemente do tipo de serviço que é prestado durante a realização de um negócio em serviços, é inevitável o contato entre o cliente e a empresa de serviço. Esse contato é denominado de encontro de serviço.

Dentro desse raciocínio, Lovelock e Wright (2002) e Castelli (2001) asseveram que os encontros de serviço podem ocorrer em três níveis: o de baixo contato, o de médio contato e o de alto contato. Os encontros de baixo

contato ocorrem entre clientes e máquinas automáticas; os de nível de contato médio ocorrem entre clientes e fornecedores dos serviços por intermédio de máquinas como telefone e internet; e os encontros de alto contato, ocorrem quando a interação é feita pessoalmente entre colaboradores e clientes. Esse tipo de encontro tem maior poder de causar boa impressão ao cliente.

Na administração dos encontros de serviço surge um conceito de fundamental importância a ser analisado: a hora de verdade.

De acordo com Albrecht (1992, p.27), a hora da verdade é “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Conforme Lovelock e Wright (2002, p.62):

Momento da verdade é um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamento de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço.

Castelli (2001, p.127) apregoa que a hora da verdade “nasce de qualquer evento, específico no tempo, no qual se possibilita ao cliente interagir com algum aspecto da empresa”.

Segundo o inventor desse conceito, Jan Carlzon (2005), uma empresa orientada as necessidades individuais dos clientes deve transferir a responsabilidade por idéias, ações e decisões as pessoas que lidam com os clientes, ou seja, o pessoal da linha de frente.

Qualquer companhia que esteja procurando estabelecer uma orientação para o usuário e criar uma boa impressão durante as suas ‘horas da verdade’ precisa achatar a pirâmide – ou seja, eliminar os níveis hierárquicos de responsabilidade para ser capaz de reagir direta e rapidamente às necessidades dos usuários. A ‘gerência’ é assim transferida da sala dos executivos para o nível operacional, onde cada um é o gerente da sua própria situação. Quando surgem problemas, cada empregado tem autoridade para analisá-los, determinar a ação apropriada e verificar, sozinho ou com ajuda de outros, se tal ação foi executada (CARLZON, 2005, p.70).

Os colaboradores são fundamentais, pois da sua interação com os clientes é que surge a hora da verdade. É nesses momentos que a empresa tem a chance de conquistar um cliente fiel, se bem administrado o encontro de serviço.

Uma empresa passa por vários momentos da verdade diariamente, necessitando fazer com que esses momentos sejam agradáveis para seus clientes, de maneira a conseguir causar uma boa percepção no que se refere à qualidade do serviço prestado. As falhas, por menor que sejam, repercutem negativamente na avaliação final que os clientes farão da empresa.

Nos empreendimentos imobiliários, os três componentes do investimento bem sucedido sempre foram: localização, localização e localização. Na administração dos encontros de serviços, os componentes para o sucesso podem ser declarados como: detalhes, detalhes e detalhes (SHOSTOCK apud VALLEN, 2004, p.412).

Já Albrecht (apud Castelli, 2001, p.506-507) sublinha que se o colaborador “usar de iniciativa para resolver o problema do cliente, então as suas horas da verdade são brilhantes, e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem geral do serviço”.

Os vários momentos da verdade que ocorrem formam um processo cíclico que vai desde o primeiro até o último contato do cliente com a empresa, formando um conjunto de experiências interligadas, chamado de ciclo de serviço.

Albrecht e Bradford (1992, p.34) advogam que, “um ciclo de serviço é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você”.

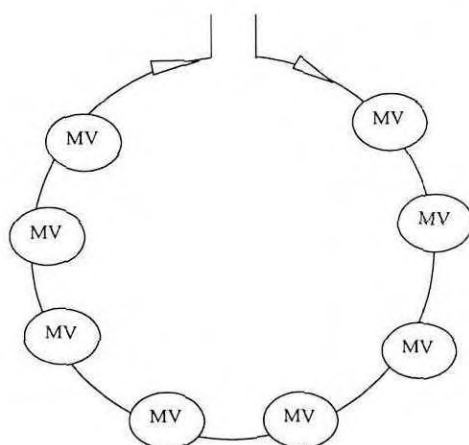


Figura 01: Ciclo de Serviço

(Fonte: Adaptado de Albrecht e Bradford, 1992)

Analisando este conceito de forma sistêmica percebe-se que o ciclo total de um serviço é composto de vários ciclos menores. Durante a estada em um hotel, por exemplo, o hospede passa pelo “check-in”, toma café da manhã, solicita informações, serviço de quarto, dentre inúmeros outros processos. Cada processo é composto por uma cadeia continua de eventos, ou seja, por uma seqüência de momentos da verdade, que formam um ciclo. E o conjunto dos ciclos de todos os processos forma o ciclo total do serviço.

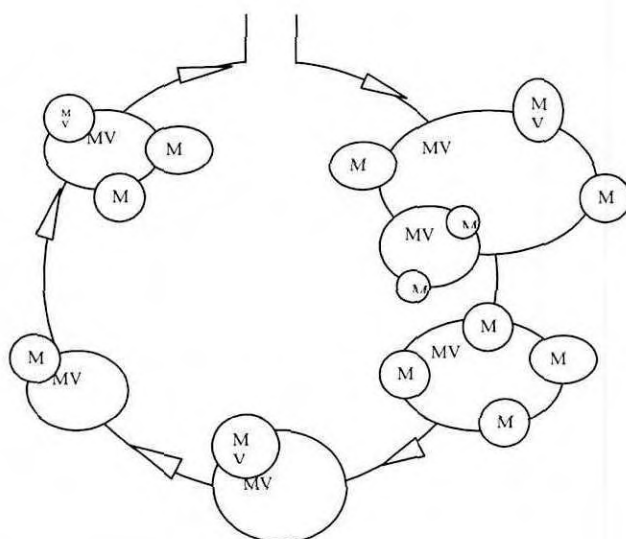


Figura 02: Cadeia de momentos da verdade
(Fonte: Castelli, 2001)

De acordo com Castelli (2001, p.132) “dentro de cada evento, é preciso identificar os atributos dos bens e serviços que são valorizados pelos clientes. Inclusive aqueles que são mais valorizados, denominados de críticos/vitais”. Deste modo, admite-se que as empresa podem preparar a estrutura física e humana para proporcionar ciclos de serviço que superem as expectativas dos clientes. Sabendo-se quais atributos os clientes valorizam em cada ciclo de serviço é possível estabelecer procedimentos-padrões flexíveis, que devem ser melhorados constantemente e utilizados no processo de treinamento.

Esses procedimentos padrões podem ser definidos formalmente através do *Blue Print* do serviço, que deve ser elaborado a partir do ponto de vista do cliente. “O *Blue Print* de serviço é um mapa ou fluxograma de todas as

transações integrantes do processo de prestação de serviço” (FITZSIMMONS, 2005, p.95)

Bernardez (2005, p.76) apresenta definição semelhante, no seu entender, “o *Blue Print* de um serviço é um mapa que retrata fielmente o processo de prestação de serviço, de forma que as diferentes partes envolvidas possam entender e desempenhar de maneira eficaz o seu papel”.

Os ciclos de serviço e o *Blue Print* auxiliam o administrador e o pessoal da linha de frente a entenderem o produto da mesma maneira que seu cliente o entende.

No entanto, Albrecht e Bradford (1992) advertiram que todas as empresas que querem alcançar a excelência em serviços devem apresentar as seguintes características: (1) uma visão, ou estratégia do “produto” serviço; (2) pessoal da linha de frente orientado para o cliente; e (3) sistemas voltados para o cliente. Esses elementos devem atuar conjuntamente para a manutenção de um nível de qualidade. A representação gráfica a seguir, mostra a interação desses três elementos críticos, chamada de triângulo de serviço externo, e é utilizado para fornecer um referencial sobre a qualidade do serviço externo.

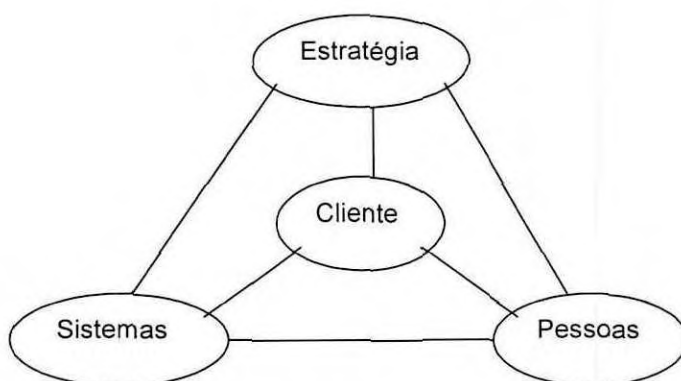


Figura 03: Triângulo de Serviço Externo

Fonte: (Albrecht e Bradford, 1992, p. 142)

O cliente encontra-se no centro do triângulo já que qualquer esforço organizacional necessita levar em consideração as aspirações do mesmo.

A estratégia situa-se no topo, pois é ela que dá a direção em que a organização precisa seguir. Para isso a missão, visão e os valores devem estar claros dentro da organização.

Os sistemas são os meios para se atingir o fim, ou seja, são os processos a serem realizados para gerar valor superior ao cliente.

E os colaboradores, que são elementos fundamentais na prestação de serviços, já que são os responsáveis pelo contato direto com os clientes. Sendo assim, são eles que podem construir ou destruir uma percepção de qualidade para os clientes nas horas da verdade, representando então o elemento mais importante do processo de planejamento de uma organização voltada para o serviço.

Vale destacar que é necessário também estabelecer um referencial sobre a qualidade do serviço interno. Nesta concepção, encontramos os empregados como clientes da empresa.

Para Albrecht (1992), a cultura organizacional, a liderança e a organização são os três elementos críticos necessários para conquistar o comprometimento do colaborador com a qualidade do atendimento ao cliente externo. A representação gráfica da interação desses três elementos é conhecida como triângulo de serviço interno.

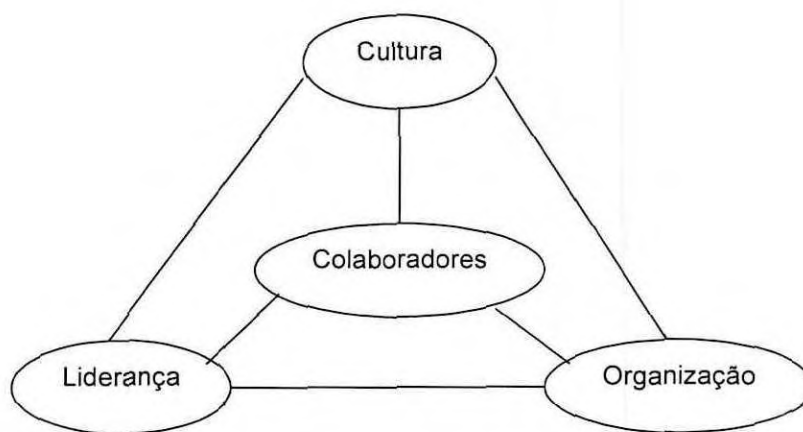


Figura 04: Triângulo de Serviço Interno
(Fonte: Albrecht e Bradford, 1992, p. 143)

A cultura organizacional é um conjunto de suposições ou uma ideologia compartilhada pelos membros de uma organização. A empresa precisa fazer um esforço permanente para comunicar de forma clara, simples e convincente qual a sua visão, missão e valores. Para estabelecer uma fonte cultural de

serviço, um pré-requisito absoluto é o comprometimento da alta administração em fazer o que diz. É a mensagem básica de serviço que deve existir para permitir aos indivíduos o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço a ser prestado.

Quando os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar o pessoal da linha de frente a cuidar dos clientes. Em vez de açoitá-los por serviço deficiente, os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que necessitam para fazer um bom trabalho (ALBRECHT apud CASTELLI, p. 118, 2001).

Os empregados necessitam também de liderança de parte de seus administradores. A liderança dos administradores dá aos colaboradores a mesma coisa que eles dão ao cliente externo: "atenção pessoal e carinhosa as suas necessidades como seres humanos" (ALBRECHT, 1992, p. 144). A organização refere-se ao apoio dado aos colaboradores, da mesma maneira que os sistemas de serviço apóiam o cliente.

Cultura, liderança e organização precisam se unir de um modo sinérgico para maximizar a eficácia do pessoal de linha de frente.

Nos pequenos hotéis, de estrutura familiar, em que o patrão assistido pelos membros da família executa todas as atividades do estabelecimento, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível, em virtude do interesse econômico comum ao grupo familiar e do estreito relacionamento existente entre os membros da família. Observa-se, porém, que mesmo dentro dessas estruturas organizacionais simples fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação no sentido de dar maior fluidez e organização aos serviços e ordenar melhor os elementos necessários para cálculos de rentabilidade (CASTELLI, 2001, p.36).

O cliente é a razão de ser da empresa, por isso ela deve esmerar-se em conhecê-lo profundamente, e utilizar este conhecimento como fator de diferenciação. Vale sublinhar que em decorrência de uma empresa poder ser copiada por seus concorrentes, de praticamente todas as formas, a diferenciação pode ser exercida através da qualidade do produto aliada com a qualidade do serviço.

De acordo com Berry (1996), independente dos mercados alvo de serviços específicos ou da estratégia de preços, os líderes em serviços consideram a qualidade dos serviços como condição básica para se competir.

Uma das maneiras de adquirir a qualidade em serviços é adotar um modelo de gestão baseado na Administração de Serviços.

A administração de serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos negócios. É um conceito de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p.22):

A administração de serviços cria uma organização com foco nas necessidades e expectativas dos clientes. Todos os aspectos da empresa são estruturados de forma a ajudar o cliente a negociar com você. Deste modo o cliente vem sempre em primeiro lugar, mesmo quando não tem razão.

Davidow e Uttal (1991) colocam que a administração de serviços consiste em segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente as expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer serviços.

No entanto Albrecht (1994) define administração de serviços como “um conceito para distinguir sua empresa dos concorrentes na mente do cliente, surgindo com uma idéia diferenciada a respeito de serviço e valor para o cliente e, a seguir, projetar, desenvolver e entregar o pacote de valor para o cliente, criando vantagem competitiva sustentável frente à concorrência”.

“Uma administração de serviços oferece aos clientes valor real; ela proporciona aos clientes mais do que o dinheiro despendido” (BERRY, 1996, p.67). Ressalta então que;

Um serviço excelente é uma estratégia de lucro. É uma estratégia de lucro porque diferencia a empresa de seus concorrentes, estimula a divulgação favorável boca-a-boca e encoraja os clientes a se desfazerem de fornecedores medíocres e consolidarem suas compras. Resulta, também, em menor perda de clientes, menor rotatividade, maior produtividade, menos erros no serviço e, muito provavelmente, maiores preços por causa do maior valor (BERRY, 1996, p.172).

Berry (1996, p.69) ainda expõe que para uma boa administração de serviços é necessário “responder a três perguntas cruciais: (1) Que atributos são mais importantes para nossos mercados-alvo? (2) Quais os pontos fracos

da concorrência em se tratando de atributos de serviços e importantes? (3) Quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais de nossa empresa?”.

Sugere também que para atingir a excelência em serviços, é necessário que a empresa cultive a liderança em serviços, desenvolva um sistema de informações sobre a qualidade em serviços, crie uma estratégia de serviços e implemente a estratégia de serviços através da Estrutura, da Tecnologia e das Pessoas.

Para criar um sistema de informações sobre a qualidade dos serviços é preciso que a organização considere sistematicamente a opinião dos clientes.

Criar um sistema de informações sobre a qualidade em serviços não é uma tarefa apenas para as grandes empresas. Considerar sistematicamente a opinião dos clientes é igualmente necessário e prático para pequenas empresas. [...] Dito de forma simples, um sistema de informações sobre qualidade em serviços usa múltiplas abordagens de pesquisa para capturar e disseminar sistematicamente informações sobre qualidade em serviços com o objetivo de apoiar as tomadas de decisão (BERRY, 2003, p.34).

De posse das informações coletadas no sistema de informações sobre qualidade dos serviços, a empresa pode traçar uma estratégia de serviços baseada no que o cliente realmente julga importante, e depois traçar os planos de ação para implementação.

2.2 Turismo e Hotelaria

A palavra turismo nasceu do vocábulo inglês *tours*, que significa: excursão ou viagem com visita a certo número de locais.

Marques (2003) defende que aquele que se deslocar para um lugar distinto de onde tem seu domicílio habitual por mais de 24 horas é turista. Podendo ser “turista estrangeiro” quando o deslocamento ocorre de um país para o outro ou “turista interno” quando o deslocamento ocorre dentro do mesmo país.

Salienta o autor que o turismo é de extrema importância para a sociedade, pois ele traz uma melhoria de compreensão entre as nações

através do melhor conhecimento dos povos entre si, além de ser uma considerável fonte de receita para o estado.

Nas palavras de Marques (2003), podemos classificar quatro tipos de turismo: o turismo de negócio ou trabalho, o turismo de lazer ou férias, o turismo misto e o turismo religioso.

Para o estudo ou análise do turismo, são quatro conceitos que podemos utilizar, reforça o autor:

- a) Como fenômeno: turismo como movimento humano, baseado no deslocamento temporário para fora do local do de seu domicílio habitual.
- b) Cientificamente: Estudo ou análise das origens, evolução e desenvolvimento do turismo, com previsões para o futuro.
- c) Divulgação da cultura: o turismo contribui para a divulgação dos elementos artísticos de um país ou de uma região
- d) Socialmente: realizar a estrutura criada com finalidade econômica através da hospitalidade.

Através de uma definição puramente econômica “podemos definir turismo como um deslocamento temporário, com possibilidade de inversão em gastos pessoais, de dinheiro procedente do local de origem do turista.” (MARQUES, p.26, 2003).

“O produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem (incluindo alimentação) e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para viagem”. (PETROCCHI, p.13, 2003)

Deste modo, a hotelaria é um subsistema do sistema de turismo, influenciando e sendo influenciada pelas demais partes desse sistema.

Para melhor compreender o turismo e a hotelaria segue um breve histórico destas atividades.

2.2.1 Histórico do turismo e dos meios de hospedagem

O surgimento do turismo da maneira que conhecemos nos dias atuais não foi um fato isolado; o turismo sempre esteve ligado ao modo de produção e ao desenvolvimento tecnológico. O modo de produção é determinado para quem viaja, e o desenvolvimento tecnológico, como fazê-lo. (BARRETO, 1999)

No século XIX, após a Revolução Industrial (século XVIII), foi dado início as primeiras viagens, originando em 1841, por um vendedor de bíblias, chamado Thomas Cook, que reuniu 570 pessoas que iam participar de um evento (congresso) antiálcool, em Leicester, e cobrou pelos seus serviços, revendeu bilhetes, configurando a primeira viagem agenciada. Este fato criou a primeira viagem agenciada e o primeiro profissional de serviços de viagens (CASTELLI, 1999). Thomas Cook abre uma empresa para organizar este tipo de viagem, pois percebeu que obteve sucesso com todas as viagens que havia feito até o momento, para que pudesse organizar maior número de expedições. Desenvolveu nesta empresa uma divisão de funções para prestar serviços a quem pretendia viajar. Esse empreendimento caracteriza a primeira agência de viagem.

Este conceito exigiu uma qualificação para quem virá a se tornar um profissional de turismo, o que no Brasil deu-se como uma questão social somente nos idos de 1920.

O turismo surgiu vinculado ao lazer, nunca teve cunho de aventura ou educativo, como na Europa. A partir de 1950, grandes contingentes passam a viajar, mas, apesar de ser principalmente um turismo de massa, nunca atingiu o total da população. As classes altas consomem turismo particular e as classes médias, turismo de massa. Há algumas instituições preocupadas com o turismo social, porém a crise econômica atual está fazendo com que cada vez seja mais restrita a faixa de população que tem acesso a viagens de longa distância ou duração. O meio de locomoção mais usado é avião, seguido do carro particular para distâncias curtas dentro do país. O Brasil praticamente desconhece o turismo ferroviário e uma elite reduzida faz turismo aquático. (BARRETO, 1999)

Diferente do turismo que tem nas viagens agenciadas por Thomas Cook seu marco inicial, a hotelaria não possui uma data que possa valer como precursora, porém acredita-se que ela nasceu a partir da necessidade de viajantes de acomodação.

A primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se

homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria com cerca de 10 mil metros quadrados, como o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia. (SENAC, 2000).

Além da contribuição dos gregos, tem-se também a forte influência dos romanos por apresentarem uma grande habilidade na abertura e expansão das estradas, o que encorajava os homens da época a migrar pelo seu vasto território, impulsionando a implantação de locais onde os visitantes pudessem se abrigar. Na época o serviço era informal, não era preciso ter hospitalidade, com o passar dos anos passou a ser uma atividade organizada, tornando o local mais aconchegante, passaram a ter refeitórios separados.

Tempos depois foram construídos prédios, próximos aos monastérios, onde os mesmos tinham de cuidar da própria iluminação, alimentação e vestimentas, dando origem às pousadas onde para se hospedar dependia muito da boa vontade dos donos.

Até o fim da era das diligências, em torno do ano 1840, quando surgiram as ferrovias, os terminais de troca e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especialmente para integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Dispunham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas dessas “estações” possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada – O Hotel Royal, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas. (www.abih.com.br/história – acessado em 13 de maio de 2006)

Por volta do ano de 1940, a rede hoteleira sofreu um golpe, pois dependiam das diligências que começaram a desaparecer com a chegada das ferrovias, as mesmas tornaram as viagens mais rápidas, com isso muitos hoteleiros tiveram que fechar suas portas porque não se adaptaram aos novos tempos, poucos continuaram ativos. Novos hotéis também começaram a surgir, como exemplo o Euston em Londres – Inglaterra, próximos às estações ferroviárias.

No fim do séc. XIX, começaram a surgir hotéis mais luxuosos, acompanhando a tendência e estilo dos fabulosos navios e trens de passageiros na época, já que os hóspedes vinham se tornando mais exigentes.

Ao mesmo tempo, começaram a surgir na Suíça de pequenas e aconchegantes pousadas até hotéis de grande porte, para acolherem os visitantes que iam à região a procura de lazer em suas montanhas, lagos, clima e águas minerais, já que possui uma paisagem repleta de lugares magníficos e de tradição secular.

A primeira escola de hotelaria do mundo também teve sua origem neste mesmo país, em 1893, chamada de Escola da Hotelaria Lausanne na região de Montreaux.

O início da hotelaria de Charme moderna vem junto com o crescimento da indústria hoteleira em geral, marcado pela estabilização e forte prosperidade do período pós-segunda Guerra Mundial (BELLUOMINI, 2002, p.19).

Nos idos de 1940 começaram a aparecer em Portugal um interesse por este segmento diferenciado. Foi lá em que surgiram as primeiras Pousadas Regionais (típicas), que serviam alimentação e alojamento ao estilo da tradição de cada região, desta forma dando um valor a mais ao turismo.

Em 1942, surgem as Pousada Históricas, que aproveitavam os edifícios históricos abandonados, deixando viva um pouco da história do local.

Depois de Portugal veio a Espanha, onde foram criados os "Paradores de Turismo", totalizando 84 diferentes e charmosos empreendimentos, como exemplo: O Parador de Cardoma, instalado em uma fortaleza que pertenceu ao duque de Cardona.

A rotulagem de Charme nasceu quando algumas hospedarias, pousadas e hotéis, fortemente preocupadas com a qualidade de bem receber, formaram na França, em 1954, uma associação que congregava inúmeros estabelecimentos que tinham o mesmo "mot": o credo que a qualidade seria um processo perpétuo de melhorias. (BELLUOMINI, 2002, p20).

Logo após surgiu a *Relais de Champagne* primeira rede na época. Pouco tempo depois nasceu uma nova categoria, chamada *Châteaux-Hôtels*, com o tempo as mesmas se fundiram fazendo com que se chamassem *Relais & Châteaux*. Nos dias de hoje esta cadeia conta com 469 hotéis e pousadas e é considerada a de maior prestígio mundial.

Tempo depois começaram a aparecer guias turísticos voltados a esse mercado diferenciado, na França em 1984 surgiu o Guia de Charme da França.

No Brasil, a hotelaria surgiu no período colonial, ainda que de maneira rústica. Os viajantes instalavam-se principalmente na beira das estradas, em ranchos construídos pelos proprietários ao lado de estabelecimentos onde os mesmos forneciam alimentos e bebidas, assim como nos engenhos, fazendas, conventos.

Logo após começaram a surgir estalagens ou como eram também chamadas de casa de pasto. Sua utilidade inicia para os viajantes era como a de um restaurante, serviam refeições a preços fixos. Com o passar do tempo às necessidades se tornavam cada vez maiores e as estalagens passaram a se tornar hospedarias para os viajantes, assim os proprietários das casas de pasto também ampliavam seus negócios.

O tempo foi passando e o que eram simples hospedarias começaram a se tornar verdadeiros hotéis, acontecendo primeiramente nas grandes capitais.

O marco significativo na Hotelaria brasileira foi a inauguração, na cidade de São Paulo, do Hotel Terminus, com mais de 200 quartos. Posteriormente em 1923 o moderno Hotel Esplanada com 250 apartamentos, sendo ponto de encontro da elite paulistana. (DUARTE, 1996, p. 17)

O turismo e a hotelaria se desenvolveram mais e rapidamente, nas duas maiores capitais do Brasil, porém por motivos diferentes. No Rio de Janeiro o turismo mais explorado foi o de lazer, por possuir inúmeras belezas naturais e, além disso, era a capital do Brasil na época, o que a tornou conhecida internacionalmente. O Copacabana Palace foi o seu marco inicial na hotelaria o que contribuiu ainda mais com o turismo de lazer. São Paulo, diferente do Rio de Janeiro, seu turismo era mais voltado para o turismo de negócios.

É construído em 1922 com 700 apartamentos o Hotel Glória, que se mantém até hoje.

A hotelaria brasileira teve um salto a partir de 1940 devido à liberação da construção de hotéis-cassinos por parte dos governos estaduais.

Parque Balneário, em Santos; Grande Hotel de Poços de Caldas; Grande Hotel Araxá e o Grande Hotel São Pedro, em Águas de São Pedro. Todos marcaram época pelas suntuosas edificações e pela animação. De todos, somente o Grande Hotel São Pedro foi restaurado e ocupa lugar

importante nos mercados de turismo de lazer e convenções. Este hotel abriga a maior escola de hotelaria da América Latina (DUARTE, 1996, p.18).

Alguns anos depois em 1946 os cassinos foram proibidos e este foi o fim de muitos hotéis vinculados.

Uma nova fase da hotelaria brasileira nasceu em 1966, hotéis mais luxuosos começam a surgir com a criação da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo e da FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo que com seus incentivos fiscais motivaram a implantação dos mesmos.

O grupo francês Accor, por exemplo, iniciou suas atividades no Brasil em 1976, primeiro no setor de alimentação com a Ticket Restaurante. Nesta mesma década observa-se a forte expansão da Rede de Hotéis Othon, e também da Rede Luxor. Outro destaque foi a Horsa, Hotéis Reunidos S/A, que construiu nesta época o Hotel Nacional, super luxo da Praia de São Conrado, no Rio de Janeiro, que então se equiparava ao mesmo padrão do suntuoso Copacabana Palace. Ainda nesta década, a Abril Cultural lançou resorts padrão luxo, sob a marca Quatro Rodas em Recife, São Luís e Salvador, enquanto o Banco Real iniciou a construção do luxuoso Transamérica, em São Paulo e, em seguida na região de Comandatuba, próximo a Ilhéus, o primeiro resort de luxo do Brasil.

Na década de 1980, nota-se uma retração da hotelaria de luxo, para dar lugar ao fenômeno dos apart-hotéis ou flat services, que surgiu como um negócio novo, seguro e viável. Os pequenos e médios investidores puderam então participar de empreendimentos hoteleiros/comerciais, com investimentos baixos e um retorno atrativo do capital. Os efeitos perniciosos da desenfreada expansão seriam sentidos, porém, apenas a partir dos anos 90, quando a super oferta, especialmente em São Paulo, começou a gerar a concorrência predatória e por consequência a desestabilização do setor, com diárias médias que não condiziam com as necessidades do setor.

Nos anos 90, além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira no final dos anos 90 a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente através das próprias cadeias hoteleiras. Exemplos destes investimentos incluem: a compra da rede Caesar Park pelo grupo mexicano Posadas; a construção do Grand Hyatt em São Paulo, com investimento da própria Hyatt e do grupo argentino Libermann; o

Marriott Copacabana com investimento total da Marriott International; o novo Hilton em São Paulo, construído pela Hilton International; e o Grupo Pestana de Portugal que adquiriu quatro hotéis em Salvador, Rio de Janeiro, Angra dos Reis e Natal.

Em Florianópolis, o turismo teve seu início com a abertura da Ponte Hercílio Luz, no ano de 1926, na Ilha de Santa Catarina. A cidade passou a ser mais procurada por viajantes, tanto para aqueles que a tinham como porto de passagem, como as que procuravam um lugar para as suas férias. Isto serviu de propulsor para a indústria hoteleira na capital do Estado, que já possuía alguns hotéis, entre eles o Hotel Laporta, que foi por muitos anos o principal da cidade e o Hotel Majestic procurado principalmente por estudantes e turistas mais desprovidos.

Com o passar dos tempos, outros hotéis foram construídos, todos por famílias tradicionais de Florianópolis: família Saad – Hotel Lux; família Daura Jorge – Edifício João Alfredo que oferecia quartos para alugar; família Cardoso – Hotéis Oscar; e o Hotel Royal construído a mando de Osmar Rigüero. Isto reflete até hoje nas características da hotelaria florianopolitana que apresenta, segundo a ABIH (2002), “uma relativa desorganização na estrutura administrativa, com mão de obra não qualificada”, decorrente a essa administração familiar desses hotéis e pousadas, as quais em sua maioria funcionavam unicamente nas altas temporadas, abrindo mão da capacitação de recursos humanos e não se atentando à sazonalidade do turismo local.

A Ilha de Santa Catarina conta com inúmeros fatores de atração, tais como; cultura, gastronomia, esportes, belezas naturais, um parque tecnológico além das diversas universidades situadas nela. Esta ampla gama de oportunidades vem chamando a atenção de grandes redes hoteleiras, nacionais e internacionais para investirem em Florianópolis, investimento que deverá causar o aumento da concorrência que influenciará uma necessidade de maior especialização dos funcionários de todas as áreas do estabelecimento, buscando a diferenciação dos outros hotéis para conquistar novos clientes e fidelizá-los por meio da satisfação.

De acordo com os dados da SANTUR – Santa Catarina Turismo S/A: A taxa de ocupação da rede hoteleira foi de 52,28% em 2003, de 73,81% em 2004, e a ocupação esperada para 2005 é de 72,46%, tendo a permanência

média em hotéis de 7,45 no ano de 2003, de 6,47 em 2004 e em 2005 a média gira em torno de 7,34 dias.

2.2.2 Gestão dos Meios de Hospedagem

Quando se fala em meios de hospedagem, logo se pensa nos grandes complexos hoteleiros, com construções modernas e arrojadas, com inúmeros leitos. Porém cada dia mais, as pousadas vêm tomando espaço no setor.

De acordo com a deliberação normativa número 409 de 10 de agosto de 1999 (apud CASTELLI, 2001, p. 656), uma pousada é um:

Meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

Esta mesma deliberação inclui como itens básicos para a classificação tipo “pousada”, os seguintes serviços:

- a) Reserva de Acomodação;
- b) Portaria / Recepção;
- c) Arrumação e limpeza;
- d) Manutenção;
- e) Telefonia;
- f) Despertar o hóspede;
- g) Mensageiro.

Costa (2002) advoga que existem três tipos de empreendimentos pousadeiros: pousadas pequenas, pousadas médias e pousadas grandes.

As pousadas pequenas têm até 5 UH's (unidades habitacionais), e são operadas por uma família com auxílio de 1 ou 2 funcionários, onde o mais importante é a sobrevivência dos donos.

As pousadas médias têm de 5 a 20 UH's (unidades habitacionais), são operadas pelos proprietários com uma equipe de funcionários, onde há preocupação com a gestão, o atendimento ao cliente, a lucratividade, o marketing, etc.

Já as pousadas grandes têm 30 ou mais UH's (unidades habitacionais), concebidas, sobretudo como investimento e operadas em bases totalmente profissionais, com utilização de consultoria específica para cada etapa da obra, metas e prazos de retorno de capital.

Já Marques (2003) sugere a classificação das pousadas pelo tipo de serviço que prestam:

- a) pensão completa – fornece café da manhã, almoço e jantar;
- b) meia pensão – fornece café da manhã e almoço ou jantar;
- c) *bed&breakfest (B&B)* – fornece apenas o café da manhã.

O autor relata que nas pousadas os clientes vivem num ambiente mais familiar do que no hotel. Em algumas, pode-se fazer refeições; a maioria, porém, aceita apenas servir o café da manhã.

Inicialmente, quando começaram a surgir pousadas pelo Brasil, os serviços oferecidos pelas mesmas eram relativamente simples. Hoje isto não é mais uma característica de pousada, pois cada ano que passa elas se tornam mais sofisticadas, aumentando assim o padrão das mesmas. Os donos de pousadas buscam incluir entre os atrativos de sua hospedagem uma marca de qualidade e profissionalismo. Encontram-se pousadas com mais serviços a oferecer do que muito hotéis (COSTA, 2002).

Sendo assim, abaixo expõe-se a visão de alguns autores acerca de gestão dos meios de hospedagem.

2.2.2.1 Reservas

A venda de acomodações é o serviço do hotel que o traz maior retorno financeiro. Devido a este fato é necessário máxima eficiência dos responsáveis por esta atividade.

Segundo Pérez (2001, p. 36) “essas pessoas iniciam o ciclo de hospitalidade, pois mantêm o primeiro contato com o futuro hóspede ou intermediário e dão à primeira imagem do hotel”. Cabe a eles saber exatamente quais os serviços que o hotel oferece.

As reservas antecipadas poderão ser feitas de forma direta por equipamentos (telefone ou fax), por e-mail, por correio ou pessoalmente. Ou de forma indireta através de agências e/ou operadoras de turismo.

Vieira (2002) coloca que as reservas efetuadas por e-mail e/ou fax devem ser respondidos o mais rápido possível, utilizando sempre uma linguagem mais formal.

De acordo com Castelli (2001, p. 154) “dos meios de se fazer reserva o mais utilizado é o telefone. Por isso é muito importante que a pessoa encarregada saiba usá-lo corretamente [...]”.

Para Pérez (2001) a imagem que o hóspede fará do hotel depende da qualidade do atendimento, deste modo os funcionários são a voz da empresa. Por isso, deve-se ter muito cuidado ao atender o telefone.

Segundo o autor para se conseguir a excelência no atendimento telefônico, é fundamental seguir a lista de procedimentos abaixo:

- a) Responder rapidamente – Deve-se responder antes que o telefone toque três vezes.
- b) Identificar-se – Pelo nome da empresa, saudação e o nome do funcionário para chamadas externas, e pelo nome do setor, saudação e o nome do funcionário para chamadas internas.
- c) *Sorrir* – O sorriso afeta o tom de voz e torna a conversação mais prazerosa.
- d) Cuidar do tom de voz, da velocidade e do vocabulário.
- e) Atender de modo personalizado – Dirigir-se ao cliente pelo nome, perguntado no início da conversação.
- f) Retorna as ligações prometidas.
- g) Mostrar profissionalismo, não comendo, bebendo, bocejando, mascarando chiclete, pois essas atitudes são claramente percebidas pelo interlocutor.
- h) Dispor de material necessário (lápiz, caneta, borracha, impressos específicos do setor, papel rascunho).

Após solicitada a reserva, segundo Marques (2003), deve-se preencher a ficha de reserva com os dados solicitados, preencher o mapa de ocupação bloqueando as UH's nas datas solicitadas e arquivar a ficha de reserva dia correspondente.

De acordo com Vieira (2002) o registro de reservas ocorre de duas formas principais: através do quadro de disponibilidades e através do plano de reservas.

Os quadros de disponibilidades permitem ver rapidamente a disponibilidade de um tipo de quarto para a data solicitada, e geralmente são utilizadas em hotéis médios ou grandes, e é o sistema mais utilizado pelos “softwares” de gestão hoteleira.

O plano de reservas é um impresso onde são registradas todas as reservas do mês. Por norma os nº. ou tipos / categorias dos quartos aparecem na vertical e os dias do mês na coluna horizontal

Segundo Vieira (2002, p.53) “este sistema permite calcular o total de quartos de um determinado dia, de acordo com tipo e total geral”.

Os registros devem ser feitos a lápis, de modo que se houver cancelamentos ou modificações sejam possível apagar.

De acordo com Vieira (2002, p.85) “todo cancelamento de reserva deverá ter um compromisso por escrito [...] um cancelamento de reserva por escrito dá maior segurança ao trabalho e menor margem de erro ao hotel”.

Se não houver disponibilidade para locação de UH’S na data requisitada, cabe ao encarregado de reservas oferecer outras alternativas, tais como: lista de espera, outro período ou data, ou até mesmo sugestão de outros hotéis parceiros.

Vieira (2002) considera a utilização de arquivos como uma das bases fundamentais para se conseguir a eficiência,devem ser arquivados todos os documentos gerados como: folha de reservas, livro de reservas, plano de reservas,quadro de disponibilidades, aviso de reserva, folha de cancelamento, recebimento de correspondências, recibos de senhas, etc. As cartas, fax e e-mails devem ser arquivados também.

O setor de reservas deve estar em coordenação com os outros setores do hotel, mas principalmente com a recepção, a fim de evitar mais vendas de hospedagem que o hotel possui.

2.2.2.2 Recepção

A recepção é o primeiro contato entre o cliente e o local de hospedagem, e normalmente esta situada junto à entrada do estabelecimento. Devido a estes fatos a recepção deve possuir um ambiente agradável, bem decorado, composto por funcionários bem apresentáveis.

Vieira (2002, p.53) cita que “é na recepção e durante o atendimento do recepcionista que muitas vezes o hóspede define seu retorno ou seu desejo de nunca mais retornar ao hotel”.

Conforme Rutherford (2004) a tarefa do recepcionista pode variar bastante de hotel para hotel. O tamanho do hotel, seu mercado e seu ambiente são elementos que podem afetar o formato e a complexidade do trabalho dos recepcionistas.

A função do recepcionista em hotéis de grande porte é bastante especializada, enquanto que em hotéis médios e pequenos não é tanto assim, nem muito específico, mas a diversificação de suas funções o obriga a ter um amplo e completo conhecimento sobre os procedimentos administrativos relacionados com seu trabalho, além de conhecimento a cerca do funcionamento dos demais setores e departamentos do hotel principalmente daqueles ligados a recepção, que são: reservas, telefonia, governança, portaria social, garagem e outros(VIEIRA, 2002, p.66).

O recepcionista é pessoa chave na estrutura de uma pousada e dependendo do tipo de estabelecimento é preciso que o mesmo tenha autonomia nas decisões relativas ao processo de reserva (COSTA, 2002).

Além da reserva o recepcionista em uma pousada é responsável pelos procedimentos de *check-in* e *check-out*, bem como do encaminhamento do hóspede e das bagagens até as UH's lhe fornecendo as informações sobre o funcionamento do estabelecimento. O recepcionista também deve permanecer a posto para qualquer solicitação do hospede durante sua estada (COSTA, 2002).

É comum em pousadas menores a recepção ainda ser encarregada de algumas necessidades dos hóspedes, como a comunicação interna e externa, controle de chaves e guarda valores e objetos, serviço de despertador, podendo ainda ser solicitado para fornecer informações sobre passeios, serviços disponíveis na região, mapas, indicações de entretenimento e de restaurantes (COSTA, 2002).

Castelli (2001) infere ao pessoal da recepção preservar a aparência pessoal, cooperar, ser discreto, honesto, leal, responsável e cortês.

No entanto Pérez (2001) destaca como qualidades básicas para um recepcionista a simpatia, a cortesia, a vocação para servir, responsabilidade, honestidade, exatidão nas respostas, raciocínio rápido, dentre outros.

A seguir será analisado todo processo de hospedagem, que tem seu início com o *check-in*, que é a etapa que compreende desde o momento em que o hóspede chega ao hotel até o momento que ele chega à suíte que lhe foi alugada. Após a realização do *check-in*, o processo de hospedagem continua através da permanência do hospede no estabelecimento e tem seu fim quando o hóspede se comunica com um funcionário da recepção comunicando seu desejo de deixar o hotel, com processo de *check-out*.

2.2.2.2.1 Check-in

O processo de *check-in* se inicia com a chegada do hóspede no hotel e termina após o hospede ter sido acomodado em uma das suítes, neste momento o hóspede formará sua primeira impressão do hotel.

“No ato da hospedagem, é importante que o hóspede sinta-se confortável, tenha um excelente atendimento e forme uma boa impressão inicial do hotel” (VIEIRA, 2002, p.108).

Vallen (2003, p.228) alerta que “um *check-in* ideal passa despercebido pelo hóspede, já que todas as funções do hotel e do *front-office* trabalham em harmonia [...], todo sistema funciona em uníssono, entre três a cinco minutos o feliz hóspede chega a seu apartamento”.

No juízo de Perez (2001) durante o processo de *check-in* cabe ao recepcionista:

- a) Atualizar a situação dos quartos no rack de apartamentos;
- b) Verificar a disponibilidade de acomodações;
- c) Receber hóspede com ou sem reserva;
- d) Receber hóspedes individuais e em grupos;
- e) Verificar reservas;
- f) Oferecer opções de quartos;
- g) Aplicar descontos especiais;
- h) Oferecer outros serviços;
- i) Registrar o hóspede em ficha individual;
- j) Controlar documentos de identidade;
- k) Garantir a estada;
- l) Registrar o hóspede no livro de entradas e saídas;

- m) Destinar o(s) quarto(s);
- n) Dar instrução ao pessoal uniformizado;
- o) Acomodar o hóspede;
- p) Comunicar o check-in a todos os setores envolvidos; e
- q) Intervir em situações especiais.

Os hóspedes que chegarem sem reservas ao hotel são chamados de *walk-in* e cabe ao recepcionista identificar e obter alguns dados do cliente, verificar a disponibilidade do hotel e as necessidades do cliente.

Pérez (2001) sublinha que muitas das pessoas que vêm ao balcão acabam não se hospedando e indo para outro estabelecimento, cabe então ao recepcionista ser hábil como vendedor.

O autor assinala que o recepcionista deve entender sempre as necessidades do futuro hóspede para oferecer o mais indicado, nunca agir com desinteresse, apenas fornecendo tarifas, sem mostrar os serviços correspondentes ou mostra-lo em uma tabela de preço.

Na concepção de Marques (2003) chegando ao quarto o recepcionista deverá explicar ao cliente como se abre as cortinas (deixando as abertas), como funcionam as janelas, o ar, o rádio, a televisão e onde estão os interruptores e a maneira de contatar a recepção ou serviço e outras informações consideradas úteis. Segundo o autor isso leva o cliente a sentir-se à vontade e acreditar que há interesse do pessoal do hotel pelo seu bem estar.

2.2.2.2 Permanência do hóspede

Durante a permanência do hóspede, assim como em todos os processos do ciclo do hóspede, o recepcionista deve se mostrar eficiente em cada detalhe.

De acordo com Pérez (2001, p.99) “a soma desses detalhes fará com que se chegue à excelência no serviço, fazendo com que os hóspedes não apenas voltem, como também recomendem o estabelecimento”.

Cabe ao recepcionista durante a permanência do hóspede, na compreensão de Perez (2001):

- a) Promover a venda dos serviços que o hotel oferece;

- b) Proporcionar ao hóspede toda informação solicitada;
- c) Receber e distribuir a correspondência do hotel e dos hóspedes;
- d) Receber e entregar telegramas, mensagens escritas, telefônicas e fax;
- e) Receber e entregar pacotes;
- f) Atender solicitações dos hóspedes;
- g) Elaborar os relatórios de diária;
- h) Coordenação com todos os setores do hotel;
- i) Controlar os cofres e caixas comuns;
- j) Guardar, entregar e receber chaves;
- k) Efetuar trocas de quartos;
- l) Controlar chamadas telefônicas recebidas e efetuadas;
- m) Intervir em situações especiais.

Castelli (2001) alerta que durante a permanência do hóspede no hotel, a recepção pode enfrentar situações como: mudança de apartamento, necessidade do “serviço de cofre” e reclamações.

Na mudança de apartamento cabe ao recepcionista examinar as possibilidades no mapa de disponibilidades, efetuar a alteração e comunicar as camareiras para que as mesmas tomem as providências que forem necessárias.

Vieira (2002) sinaliza que o serviço de cofre pode ser oferecido de duas maneiras: guarda valores em um cofre geral na recepção e guarda valores em cofres individuais localizados em apartamentos.

No que diz respeito às reclamações feitas pelos hóspedes, Castelli (2001) sugere que as reclamações devem ser recebidas, anotadas e sanadas sempre que possível for e, dependendo de sua gravidade levada a instâncias superiores.

As reclamações podem provir da falta de cuidado ou negligências dos empregados ou podem ser oriundas de defeitos na estrutura (MARQUES, 2003).

As principais regras para se administrar uma reclamação são: evitar o nervosismo, saber escutar, evitar discussões, buscar soluções e agradecer ao hóspede (CASTELLI, 2001).

No entanto Vieira (2002) coloca que cabe ao pessoal da recepção ter paciência e educação, escutar, anotar dados, pedir desculpa, empenhar-se em solucionar o problema, e dar resposta para o hóspede informando o que foi feito para a solução deste problema.

Além das situações anteriormente citadas o pessoal da recepção pode se defrontar com outras situações como: hóspede inconveniente, hóspede doente, falecimento um hóspede, suicídio de um hóspede, hóspede ausente por uma noite, acidentes, incêndios, falta de energia, vazamentos de gás e água, brigas, roubos e hóspede não-pagantes.

Dentro do raciocínio de Pérez (2001) há cada vez mais hóspedes desonestos, isso faz com que sejam necessárias certas precauções. Para prevenir que isto ocorra o autor sugere que se utilize ao máximo o cartão de crédito, por exemplo, deve ser elaborado um cupom no momento do *check-in* como garantia da estada do hóspede. Outro fato importante é não deixar que as contas fiquem cada vez maiores, ou seja, mais difíceis de serem pagas.

Nos hotéis menores em que não há telefonista, o serviço de despertador é realizado pelo funcionário de recepção ou por um sistema de despertador automático, que permite a programação pelo aparelho telefônico.

A fim de se manter um atendimento personalizado, o serviço de despertador deve ser realizado por um funcionário, que telefonará ao quarto na hora solicitada e dirá amavelmente: "bom dia, senhora Maria, são sete horas". Em seguida pergunta se o hóspede deseja a repetição do despertador alguns minutos mais tarde, e saúda-lo ao final da conversação (PEREZ, 2001).

Outra função do recepcionista e de seus auxiliares é a manutenção dos controladores financeiros relativos à estada do hóspede.

No entender de Vieira (2002, p. 135) "os débitos dos hóspedes devem ser conferidos e controlados diariamente pelo pessoal de recepção".

Os comprovantes de despesas dos hóspedes devem ser arquivados em pastas individuais, com o número do respectivo apartamento apregoa Vieira (2002).

Para Pérez (2001), o caixa é um setor integrante da recepção e suas funções específicas são: cobrança e pagamento de contas, registro de transações, operações de cambio e controle dos cofres, dependendo do hotel.

2.2.2.2.3 Check – out

O *check-out* tem início quando o hóspede se comunica pessoalmente ou via telefone com um funcionário da recepção seu desejo de deixar o hotel. Porém através do *rooming list* o funcionário da recepção pode analisar a quantidade de *check-outs* previstos do dia e providenciar o que for possível para a hora que o hóspede comunique sua saída não se perca tanto tempo nesse processo.

De acordo com Pérez (2001) o processo de *check-out*, que finaliza o ciclo do hóspede no hotel, implica em uma série de passos, que são:

- a) solicitação das chaves: quarto e cofre;
- b) consulta de como foi a estada;
- c) revisão do quarto;
- d) entrada na conta dos gastos de última hora;
- e) apresentação e cobrança da conta;
- f) agradecimento e oferecimento de uma futura estada no hotel.

O autor comenta que é de suma importância consultar o hóspede sobre como foi sua estada. Para isso o hotel pode consultar os hóspedes verbalmente na saída ou utilizar impressos para avaliar os serviços e fazer sugestões.

Estes impressos podem ser entregues ao hóspede de três maneiras: durante o *check-in*, durante o *check-out* ou coloca-los com os demais impressos no quarto.

“A melhor opção é a primeira (durante o *check-in*), pois o hóspede deve sentir como é importante a sua opinião para o hotel” (PÉREZ, 2001, p.161).

A revisão dos quartos é de extrema importância, pois muitos hóspedes colecionam “recordações” dos hotéis visitados. Para evitar roubos de quadros, luminárias, toalha, lençol, cinzeiros deve ser solicitado à camareira a revisão do quarto que o hóspede ocupava. Deverá também conferir os frigobares para eventuais consumações de última hora em hotéis que não tem sistema de faturamento eletrônico (PÉREZ, 2001).

Depois de lançar os gastos de última hora e examinar o quarto, é apresentada a conta ao hóspede para verificação. Após conferida deve ser

emitida a fatura definitiva, e cobrada a conta, segundo método de pagamento escolhido no processo de *check-in*. As formas de pagamento mais comuns são: dinheiro, cartão de crédito, cheques bancários e de viagens, cupom de serviços (*voucher*) e conta de permuta.

Para Pérez (2002) como no *check-in*, o ato de despedir do hóspede deve ser pleno do mais sincero agradecimento, deixando clara sua importância para o hotel. Também deve ser oferecida a possibilidade de se efetuar a reserva para uma próxima estada e colocar-se às ordens para o que for necessário.

Conforme o referido autor é possível que o hóspede se retire do hotel fora do horário estabelecido, que geralmente é entre 10 e 12h. É comum ser adicionado 40% a 50% do valor da tarifa para *check-out* entre 16 e 18h e após as 18h é cobrado uma diária inteira. Porém muitos hotéis possuem políticas próprias quanto esse aspecto.

O autor ainda expõe que o hotel deve guardar todos os dados de seus hóspedes para formar um histórico deles, o qual permitira saber suas preferências, em estadas anteriores, aplicação de descontos especiais depois da terceira, quarta ou quinta estada.

2.2.2.2.4 Pós-estada

“Pelo fato de o cliente ter deixado o hotel, não terminaram as responsabilidades dos serviços de recepção, aquele deve ser periodicamente contatado para saber que não foi esquecido” (MARQUES, 2003, p. 168).

Dentre as principais razões em que o hóspede deve ser contatado na pós-hospedagem, o autor sublinha que:

- a) quando da emissão de um novo folheto;
- b) quando da alteração das tarifas;
- c) no seu aniversário;
- d) para envio de boas festas;
- e) quando qualquer acontecimento especial no hotel for ocorrer;
- f) envio de objetos esquecidos.

Para que o contato ocorra de maneira eficiente é necessário que a ficha de registro do cliente tenha sido preenchida com informações corretas.

Os objetos esquecidos no quarto se forem de fácil envio devem ser enviados pelo correio antes que o hóspede reclame, porém se não for de envio fácil, devem permanecer guardado no hotel e ser registrado no livro de achados do hotel.

2.2.2.3 Arrumação e Limpeza

O apartamento é o principal produto vendido pelo hotel. Se o apartamento estiver estragado ou desarrumado, não é vendido. Isso repercute negativamente para no faturamento da empresa.

“Diríamos até que o hotel poderá passar algum tempo sem gerente, mas não passará sem camareira. Além disso, o hóspede, que vai ao hotel, deseja encontrar um excelente apartamento para poder repousar” (CASTELLI, 2001, p.217).

Daí a importância do trabalho da camareira, pois é ela quem faz a ‘embalagem’ final do produto chamado apartamento.

Na acepção de Marques (2003) a função das camareiras é cuidar das instalações destinadas ao alojamento dos hóspedes e das dependências que lhes estão anexas, de modo a que o conforto e o bem-estar do mesmo seja assegurado. Davies (2000, p.155) reforça a idéia de Marques (2003) ao colocar que a função básica da camareira é “providenciar para que os apartamentos estejam limpos, de acordo com os padrões do Hotel, maximizando a satisfação dos hóspedes”.

Ao chegar, pela manhã, a arrumadeira deve imediatamente verificar os apartamentos vagos. Depois, a sua tarefa será saber as saídas e chegadas de clientes na sua ausência. O recepcionista ou o governante darão a informação, com todos os pormenores necessários a um bom serviço (MARQUES, 2003)

Na posição de Marques (2003) a limpeza dos quartos vagos deve ser conjugada com a dos quartos ocupados, dando preferência a estes últimos, pelas razões apontadas anteriormente e porque o quarto vago necessita de limpeza mais apurada.

Como a preparação para as limpezas e arrumações a fazer, deve a arrumadeira munir-se de todos os utensílios necessários. Para isso, carrega o carinho de limpezas do andar com as roupas que considere suficiente e diversos artigos de limpeza dos quais destacam-se: detergentes, papel higiênico, pó de polir, esponja, pano de pó, desodorizante, dentre outros (MARQUES, 2003).

No que tange especificamente à arrumação do apartamento, a camareira deve seguir um roteiro, para que o seu trabalho atinja o mais elevado grau de eficiência, sublinha Castelli (2001). Dentro desse roteiro, ela deve eliminar todos os movimentos inúteis e as caminhadas desnecessárias.

Ainda na linha de pensamento de Castelli (2001), a camareira deve seguir o seguinte roteiro ao limpar um quarto:

- a) bater na porta antes de entrar;
- b) deixar a porta entreaberta durante a limpeza;
- c) antes de começar a limpar fazer a vistoria de cada apartamento para constatar se os estoques de roupa de cama e banho e do mini-bar estão completos, bem como se há algum equipamento ou peça danificada, ou mesmo se desapareceu algum objeto pertencente ao hotel;
- d) abrir as janelas para ventilar o apartamento
- e) recolher todo o lixo;
- f) desligar aparelhos elétricos: televisão, som, ar condicionado;
- g) arrumar a cama;
- h) limpar e higienizar quarto e banheiro;
- i) tirar pó dos móveis, janelas, cortinas paredes, telefone e os demais utensílios;
- j) ordenar moveis e impressos;
- k) fechar as janelas;
- l) dar uma olhada final no apartamento, apagar as luzes e fechar a porta.

Além dos trabalhos diários de arrumação dos apartamentos e áreas sociais, existe também aqueles que devem ser feitos de tempo em tempo, ou seja, existem limpezas que devem ser feitas semanalmente, como vidros, atrás de móveis e os rodapés. Podem também ser mensais como lavação dos

protetores de colchão, ou trimestrais como a lavagem das cortinas (CASTELLI, 2001).

Após examinar-se o período do ano no qual o hotel possui a menor taxa de ocupação, aconselha-se realizar uma vistoria e limpeza total dos apartamentos, em conjunto com o setor de manutenção ao qual cabe verificar a parte elétrica, hidráulica, os filtros de ar-condicionada, a pintura, dentre outros (CASTELLI, 2001).

Cândido (1995) defende que uma camareira bem treinada deve limpar de 12 a 15 apartamentos, mais as áreas do corredor, do hall e das escadarias. Castelli (2001) corrobora com o pensamento de Cândido sugerindo 15 apartamentos a serem limpos por uma camareira bem treinada em um dia.

2.2.2.4 Alimentos e Bebidas

A área de Alimentos e Bebidas (A&B), dentro da estrutura organizacional e funcional do hotel, é a mais complexa. Tem se constituído num verdadeiro 'calcanhar de Aquiles' para muitos administradores de hotéis. Sobretudo porque, nessa área, as despesas com mão-de-obra são, aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo setor. Face a esta situação, muitos hotéis tem optado pela terceirização desta área. Decisão esta nem sempre feliz para os negócios e para imagem do hotel. A terceirização pode se constituir numa excelente solução desde que inspirada no conceito de parceria (CASTELLI, 2001).

Já o A&B de uma pousada que trabalhe no sistema *bed&breakfest* (B&B), é relativamente simples, pois inclui apenas o serviço de mini-bar e o serviço de café da manhã, normalmente (COSTA, 2002).

Na compreensão de Castelli (2001), o *room-service* é um serviço de alimentação e bebidas prestado aos hóspedes nos apartamentos. Consiste basicamente no serviço de lanches rápidos e serviço de café da manhã nos apartamentos.

Marques (2003) destaca que o serviço de café da manhã é feito em um salão próprio, no entanto, muitos hóspedes pedem este serviço no apartamento

apesar da taxa cobrada. O autor comenta que o salão de café da manhã deve estar montada com atoalhados alegres e adequados à finalidade da mesma.

O mini-bar é uma pequena geladeira colocada no apartamento com objetivo de oferecer ao hóspede um serviço mais rápido e prático de produtos como: bebidas alcoólicas, refrigerantes, sucos, chocolates, salgadinhos, dentre outros.

Castelli (2001) apregoa que o mini-bar pode ser abastecido e controlado tanto pela camareira, quanto por um funcionário designado para este fim.

2.3 Orientação para o Mercado

Nos últimos 50 anos, a linha de pensamento e de ação do marketing tem tido o foco na satisfação dos desejos do consumidor e no alcance dos objetivos organizacionais (FERRELL, 2000).

Este foco tem levado as empresas a tentarem construir relacionamentos significativos de longo prazo junto aos seus consumidores. Dando origem assim, ao marketing de relacionamento, que Ferrell (2000, p. 27) define como “às providências mutuamente benéficas pelas quais comprador e vendedor focam o aumento de valor por meio da criação de trocas mais satisfatórias”.

Miguel (2004, p. 312) apresenta uma idéia mais abrangente sobre o termo, para ele marketing relacionamento é “o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos, são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos”. Esses objetivos específicos são: entender as necessidades do comprador, assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do cliente mesmo que para isso tenham que ir além dos padrões previamente estabelecidos e fornecer ao comprador a melhor qualidade possível (MIGUEL, 2004).

Na concepção de Ferrell (2000) uma empresa que tem foco no consumidor, ou seja, que tem orientação para o mercado:

- a) concentra-se em descobrir o que os compradores desejam e atende a esses desejos de maneira que atinja também seus próprios objetivos,

- b) utiliza marketing de relacionamento para construir negócios mutuamente benéficos a longo prazo, pelas quais comprador e vendedor focam o aumento de valor por meio da criação de trocas mais satisfatórias,
- c) desenvolve uma orientação de mercado pela geração e difusão da inteligência de mercado em toda organização,
- d) descentraliza a autoridade de tomada de decisão para facilitar o *feedback* do consumidor,
- e) usa o processo de planejamento estratégico para construir relacionamentos e criar valor.

Ferrell (2000, p.27) assinala que “é quase impossível falar no conceito de marketing e da orientação de mercado sem tratar do valor do consumidor”. Valor refere-se às percepções dos consumidores sobre os benefícios obtidos pelo uso do produto e os custos e riscos associados a sua aquisição. Os benefícios consistem em qualidade, serviço, atendimento de necessidade, enquanto os custos incluem o tempo, o esforço, os custos de oportunidade, e a avaliação subjetiva global do risco, além do preço monetário do produto (FERRELL, 2000).

Deste modo, para orientar uma empresa para o mercado é necessário conhecer quais componentes seus clientes valorizam e através desses componentes elaborar estratégias que criem valor na concepção dos clientes.

2.3.1 Criação de Valor em Serviços

Como os hotéis oferecem produtos próximos do que se pode caracterizar como homogêneo em uma mesma categoria, sempre existe detalhes que possam ser incluídos no produto hoteleiro, no intuito de diferenciá-lo dos concorrentes, principalmente no que diz respeito ao contexto de criação de valor.

Kotler (2000) diz que o valor entregue ao cliente resulta da diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente são todos os benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço e o custo total, que segundo o autor, é “o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar de um produto ou serviço” (KOTLER, 2000, p.56).

Para Lovelock e Wright (2002) quando os custos percebidos superam os benefícios, o serviço em questão terá pouco valor na visão do cliente. O inverso também é verdadeiro, quando os benefícios superam os custos percebidos, os clientes definirão o serviço como um serviço que agrega valor, logo, estarão dispostos a comprá-lo.

Valor não significa preço. Valor equivale aos benefícios recebidos pelos encargos assumidos. O preço é apenas um dos encargos a serem suportados. Grosseria, incompetência, inconveniência, [...], falta de interesse ou de atenção – estes são os preços que muitos clientes se recusam a pagar (BERRY, 1996, p.06).

Na acepção de Fitzsimmons (2005) o valor de um serviço depende da comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado.

Os pensamentos expostos anteriormente são corroborados pela afirmação de Nickels e Wood (1999, p.16);

Antes de comprarem, os consumidores confrontam o que eles esperam obter de uma empresa com aquilo que esperam dar em troca. Ao comparar estes dois elementos, cada consumidor chega a um valor percebido para o produto. Assim, do ponto de vista do consumidor, o valor é a razão entre os benefícios percebidos e o preço percebido.

Na posição de Kotler (1999) existem três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que suas concorrentes: cobrando um preço menor, ajudando o cliente a reduzir custos e acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente.

Kotler (2000) sugere que para criar e entregar valor ao cliente a empresa deve passar pela seguinte seqüência: (1) selecionar o valor; (2) fornecer o valor; e (3) comunicar o valor.

A seleção do valor, primeira etapa da criação, consiste em segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. Na segunda etapa ocorre as especificações tangíveis do produto e do serviço, um preço alvo é estabelecido, e define-se as maneiras de distribuição. Na terceira etapa deve-se comunicar o valor através da utilização da força de vendas, da promoção de vendas, da propaganda e de qualquer ferramenta que informe o mercado sobre o produto (KOTLER, 2000).

Como visto, os autores apresentados admitem que para aumentar a percepção de valor uma empresa deve acrescentar benefícios que os cliente valorizem ao produto/serviço e reduzir os custos que os clientes percebem ao realizar negócio com a empresa. O conjunto desses benefícios e desses custos é definido como pacote de valor que uma empresa entrega ao cliente.

Para Albrecht (1994, p.164) o pacote de valor “é uma arquitetura multidimensional para se lidar com a experiência do cliente com a empresa e com o valor que ela cria”.

De modo semelhante Castelli (2001, p.145) defende que “o pacote de valor representa aquele elenco de atributos integrantes dos bens e serviços e que são extremamente apreciados pelos clientes”. Acrescenta que nos serviços o valor é criado na reação do cliente frente a uma experiência. Este valor criado depende do estado emocional do cliente, ou seja, ele é subjetivo.

Valor, obviamente, é um conceito subjetivo e, em última instância, somente pode ser determinado pelo cliente. Idade, sexo, posição financeira vão condicionar o sentido de valor, do mesmo modo que as experiências anteriores ou aquilo que as pessoas têm escutado os outros falarem (BROOKS, 2005, p.57).

Deste modo é necessário criar parâmetros para avaliar o valor percebido pelo cliente ao utilizar um serviço.

A literatura estudada expõe duas abordagens diferentes na análise da criação valor em uma organização. A primeira delas subdivide o pacote de valor em diferentes níveis, com intuito de classificá-lo hierarquicamente, partindo das zonas mais básicas da criação de valor para as mais complexas. Ou seja, pretende estabelecer uma prioridade para agregação de valor a um produto/serviço de uma empresa. A segunda abordagem, no entanto, preocupa-se com a identificação dos componentes que fazem parte do pacote de valor, e não propriamente, com os diferentes níveis da hierarquia de valores.

Na primeira abordagem serão apresentados os conceitos de Albrecht (1994), Nickels e Wood (1999), Lovelock e Wright (2002) e Brooks (2005).

Albrecht (1994) classifica a hierarquia de valor em quatro níveis de atributos, como sendo: atributos básicos, atributos esperados, atributos desejados e atributos inesperados.

Quadro 03: Hierarquia de valores

ATRIBUTOS	O QUE SÃO
Básicos	Os componentes fundamentais do pacote de valor para o cliente, mínimo exigido para se estar no negócio.
Esperados	O que os clientes consideram “normal” esperar de você e de seus concorrentes.
Desejados	Aspectos de valor adicional que os clientes conhecem e gostariam de ter, mas não esperam
Inesperados	Aspectos de valor que vão além das expectativas e desejos apreendidos que o cliente tem ao fazer negócios com a empresa.

Fonte: Adaptado de Albrecht (1994)

Nickels e Wood (1999) apresentam visão semelhante, na concepção dos autores, o pacote de valor subdivide-se em quatro elementos: o produto básico, os produtos esperados, o produto ampliado e o produto potencial.

Quadro 04: Elementos no desenvolvimento do pacote de valor

ELEMENTOS	DEFINIÇÃO
Produto Básico	É o elemento fundamental que faz o produto aquilo que ele é.
Produtos Esperados	São pacotes de valor que atendem a expectativas mínimas e auxiliam a empresa a competir de forma mais eficaz.
Produto Ampliado	Um pacote de valor que exceda as expectativas dos clientes.
Produto Potencial	São todos os elementos que podem ser utilizados para melhorar o produto na construção e manutenção de relacionamentos com os consumidores.

Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999)

Como sugere até o momento o referencial teórico, para uma empresa oferecer os atributos inesperados ou o produto ampliado é necessário que ela esteja muito bem na oferta de valores básicos e esperados. Caso não esteja, a oferta de valores inesperados não será suficiente para o cliente formar uma boa impressão pela qualidade do serviço. Ou seja, no caso de um hotel, de nada adianta colocar uma cesta de frutas no quarto (atributo inesperado ou produto ampliado) para surpreender o hóspede, se o quarto não estiver limpo, com uma boa cama com lençóis e edredons em boas condições (atributos básicos), se não tiver um serviço de quarto com qualidade (atributos esperados), dentre outros. É dentro deste raciocínio que Brooks (2005, p.63) assevera que;

Para criar mais valor que os concorrentes, é preciso agradar os clientes, dando-lhes alguma coisa extra. Esses agrados são as soluções para os problemas que os clientes adorariam que você solucionasse, embora, na realidade, não estejam esperando que você faça. Quando você os resolve, ficam surpresos e muito bem impressionados com você.

Lovelock e Wright (2002) defendem que o produto básico fornece o benefício central dirigido às necessidades específicas dos clientes, definindo o caráter fundamental da atividade da empresa, já os elementos suplementares ao serviço suprem benefícios adicionais para aumentar o produto básico e diferenciá-lo das ofertas dos concorrentes.

Eles acrescentam que para aumentar o valor percebido pelo cliente de um serviço, o profissional deve adicionar benefícios ao produto básico, reforçar os serviços suplementares, reduzir os custos financeiros associados à compra e ao uso do produto ou também aumentar o valor minimizando para o cliente os custos não financeiros indesejáveis. Estes custos não financeiros, segundo os autores, referem-se ao tempo envolvido na compra e entrega do serviço, aos custos psicológicos envolvidos em cada etapa, aos custos físicos indesejados e os custos sensoriais.

Na concepção de Brooks (2005) o pacote de valor encontra-se subdividido em cinco zonas de valor para o cliente. São elas: zona da comodidade, zona de bronze, zona de prata, zona de ouro e a zona de platina.

A zona da comodidade, em suas palavras corresponde, a zona mais fundamental de valor, nela encontra-se a solução básica do problema do

cliente e um pouquinho mais. Esta zona concentra os produtos tipo *commodities*, já que a solução é simples, disponível no momento em que se precisa e não apresenta diferenciação entre os produtos de diversos fornecedores.

Vale ressaltar que produtos tipo *commodities* não são apenas aqueles que não sofreram processamento ou que foram minimamente processados. Para Brooks (2005), graças à revolução em termos de qualidade das décadas de 80 e 90, hoje os clientes consideram como *commodities* muitos produtos sofisticados e com alto nível de processamento, pois esses produtos podem ser encontrados sem variação por conta de diferentes fornecedores, a um mesmo nível de qualidade nos produtos e nos serviços.

Assim, dentro de uma determinada faixa de preço, itens como automóvel, computador, transporte de documentos e mercadorias, e até mesmo quartos de hotel são considerados *commodities*. Dentro de um determinado nível de desempenho ou luxo, por exemplo, da para citar meia dúzia de fabricantes de carro ou cadeias de hotéis que são tão bons quanto os outros. Não a diferenciação. Exatamente porque os compradores em potencial vêem esses produtos como *commodities*, o único fator que afeta a decisão de compra é o preço. (BROOKS, 2005, p.72)

A zona bronze vai além da solução básica do problema do cliente, ela significa conseguir fornecer todos os componentes básicos do serviço de atendimento aos clientes considerados como bons, de forma consistente e, não, de vez em quando. Nesta zona estão presentes componentes como confiabilidade, rapidez e conveniência, o tratamento personalizado e a informação, controle e opções.

Advoga o referido autor que a confiabilidade do produto ou serviço se mostra muito importante, pois satisfaz a necessidade de segurança do cliente. A rapidez e a conveniência se mostram importantes já que tempo e esforço estão escassos para a maioria das pessoas, por isso tempo e esforço são “preços” excessivamente altos para pagar se o intuito é comprar.

O tratamento personalizado torna-se importante já que todas as pessoas gostam de ser bem tratadas, ser bem atendidos por pessoas que estejam comprometidos com a nossa satisfação. Acrescenta também que para oferecer aos clientes um atendimento personalizado, é necessário tomar quatro providências: ter número suficiente de funcionários a disposição, ter certeza de

que os funcionários entendem a importância de cuidar dos atuais clientes, certificar-se de que os funcionários aprenderam tudo sobre os produtos, para estarem em condições de ajudar os clientes e por ultimo desenvolver rotinas e procedimentos para atender melhor os clientes.

Como a literatura pode constar, os consumidores de hoje querem estar no controle e ter opções para solucionar suas necessidades. Dar opção significa ter produtos e serviços suficientes para serem escolhidos. E para ceder o controle ao cliente, é necessário focar nele, alterando a maneira de administrar o negócio, de maneira que funcione para o cliente e não somente para a organização.

A zona de prata tem no início no processo de venda. Para Brooks (2005, p.93), "o próprio processo de venda deve criar valor para o cliente ou ele, nem vai olhar para sua oferta". Neste estágio o fornecedor precisa oferecer ao cliente uma melhor rentabilidade em uma negociação empresa/empresa e uma melhor qualidade de vida numa negociação empresa/consumidor final.

Na zona prata a empresa deve se preocupar em oferecer prazer e divertimento em seus produtos ou serviços. Outro fator relevante diz respeito à saúde, segurança e longevidade.

De acordo com Brooks (2005, p.100):

Graças à paz mundial, ao aumento da prosperidade e ao fato de a educação, a comunicação e a medicina terem se tornado mais acessíveis, um grande numero de consumidores esta consciente do que vai proporcionar a eles mais segurança, mantê-los mais saudáveis e prolongar suas vidas. No interesse da própria preservação, vão gastar dinheiro com qualquer coisa que os ajude a manter ou melhorar a saúde e a segurança. Realmente, os produtos e serviços, considerados como capazes de produzir esses efeitos, merecem um bônus.

Neste ponto, além de atendimento personalizado, precisa-se dar ao cliente um reconhecimento e uma premiação por ele ter feito negócio com a empresa. Da mesma forma, oferecer-lhe ofertas especiais pela compra de produtos e serviços. Como por exemplo, em um hotel onde o cliente for se hospedar por mais de três diárias, pode ser dado uma camiseta como brinde ou então inscrever esse hóspede em um programa de fidelidade.

Na zona de ouro além de melhorar a qualidade, é necessário enriquecer, a vida das pessoas. É o reino da satisfação dos desejos, onde as

peças pagam mais por especialização, personalização, por um ambiente com atmosfera e luxo, por um produto ou serviço que faça a pessoa sentir-se bem, que melhore sua auto-estima (BROOKS, 2005). Nesta parte a empresa deve fornecer inovações, e produtos ou serviços que se preocupam por causas sociais.

O ponto máximo da hierarquia de valor é a zona de platina, onde as pessoas compram produtos ou serviços que sejam escassos no mercado para adquirir *status* e prestígio.

Para melhor compreensão da classificação da hierarquia de valor exposta anteriormente foi elaborado um quadro resumo que apresenta a visão de cada autor.

Quadro 05: Resumo dos níveis da hierarquia de valor

AUTOR	HIERARQUIA DOS VALORES
Nickels e Wood (1999)	Produto Básico, Produtos Esperados, Produto Ampliado e Produto Potencial.
Albrecht (1994)	Atributos Básicos, Atributos Esperados, Atributos Desejados e Atributos Inesperados.
Brooks (2005)	Zona Básica, Zona Bronze, Zona Prata, Zona Ouro e Zona Platina.

Fonte: Do próprio autor (2006)

A segunda abordagem a respeito da criação de valor é voltada para a identificação dos componentes que fazem parte do pacote de valor.

Nesta linha de pensamento, Albrecht (1994) indica para formação do pacote de valor, a análise de sete componentes. São eles: o ambiental; o sensorial; o interpessoal; o processual; o de entrega; o informativo e o financeiro.

Quadro 06: Componentes críticos de Valor

COMPONENTES	O QUE SÃO / INDICADORES
Ambiental	Ambiente físico no qual o cliente experimenta o produto.
Sensorial	São as impressões sensoriais diretas, por exemplo: ruídos, imagens, odores, visual, sabores, o clima psicológico do ambiente, sensações físicas, dor ou desconforto, sons.
Interpessoal	São as interação que os clientes tem com os colaboradores, por exemplo: receptividade, cortesia, prestatividade, aparência física dos colaboradores, competência na execução de tarefas.
Processual	Todos procedimentos que o cliente segue ao fazer negócio com a empresa, por exemplo: aguardar, explicação de necessidades, preencher formulários, fornecer informações, ir a vários locais.
Entrega	Qualquer coisa que o cliente assume sob custódia durante a realização do serviço, mesmo que temporariamente, por exemplo: uma bandeja de comida servida em avião, um item ou mercadoria comprados.
Informativo	São os aspectos de experiência do cliente que envolvem obter as informações necessárias para desempenhar-se como tal, por exemplo: placas de sinalização internas, explicação do uso de equipamentos, se os clientes sabem o que esperar do serviço.
Financeiro	É o que o cliente paga pela experiência, por exemplo: o preço e outros custos não financeiros.

Fonte: Adaptado de Albrecht (1994)

Para Fitzsimmons (2005, p.44) o pacote de valor é definido como pacote de serviços. O pacote de serviços, segundo o autor, é “como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. O conjunto a que se refere inclui as seguintes características: as instalações de apoio, os bens facilitadores, informações, serviços explícitos e os serviços implícitos.

Nas instalações de apoio precisam ser analisados aspectos como localização, decoração interior, equipamento mecânico, adequação da arquitetura e leiaute das instalações.

Os bens facilitadores são os materiais adquiridos pelo comprador, e devem ser analisadas características como consistência, quantidade e seleção. Fitzsimmons (2005, p.45) relata que “a importância dos bens facilitadores no pacote de serviços pode ser utilizada para classificá-los em uma escala que parte dos serviços puros e avança para vários graus de serviços mistos”. Deste modo encontramos em alguns serviços sem bens facilitadores.

Em um hotel, os bens facilitadores podem ser exemplificados como sabonetes e xampus oferecidos ao hóspede, a cama, o funcionamento da TV, mobílias de fácil limpeza, dentre outros (FITZSIMMONS, 2005).

As informações referem-se às características ou à compra do consumidor que devem ser armazenadas para fornecer em um próximo negócio um serviço mais personalizado e eficiente (FITZSIMMONS, 2005).

Os serviços explícitos, de acordo com Fitzsimmons (2005, p.44) são os “benefícios que são prontamente percebidos pelo cliente, e que consistem nas características essenciais intrínsecas dos serviços”. Deve avaliar nos serviços explícitos o treinamento do pessoal prestador de serviço, a abrangência, a consistência e a disponibilidade.

Os serviços implícitos são aqueles que se referem às características extrínsecas ao serviço, como a atitude do serviço, ambiente, espera, *status*, sensação de bem-estar, privacidade, segurança e conveniência.

Por exemplo, um hotel econômico. A instalação de apoio é uma construção de concreto com móveis austeros. Bens facilitadores são reduzidos a um mínimo, como sabonete e toalhas de papel. Informações sobre disponibilidades de quartos são utilizadas para fazer uma reserva. Os serviços explícitos é uma cama confortável em um quarto limpo, e os serviços implícitos podem incluir um atendente prestativo e a segurança e a segurança de um estacionamento bem iluminado.

O autor coloca que os clientes escolhem um prestador de serviços, de uma maneira geral, usando os seguintes critérios: disponibilidade, conveniência, confiabilidade, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez.

Quadro 07: Critérios de escolha para prestadores de serviço

COMPONENTES	PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS
Disponibilidade	O quão acessível é o seu serviço?
Conveniência	A localização do seu serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá?
Confiabilidade	O seu serviço é confiável?
Personalização	Você está tratando seu cliente como indivíduo?
Preço	O preço é compatível com o serviço prestado?
Qualidade	Seu serviço está superando as necessidades do cliente?
Reputação	Qual a imagem o cliente que realizou negócios com sua empresa tem dos seus serviços?
Segurança	Você transmite segurança à vida de seu cliente?
Rapidez	Quanto tempo esperar pelo serviço?

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons (2005)

Os critérios que normalmente ganham são preço, conveniência e reputação. Dependendo da necessidade do cliente na hora da compra, vence um ou outro critério, por exemplo, a procura de um hotel para um período de trabalho em outra cidade pode ser baseada em critérios como preço e conveniência, mas, para uma lua-de-mel critérios como qualidade, reputação, personalização devem prevalecer.

Já, na visão de Lovelock e Wright (2002), oito componentes fazem parte da administração integrada de serviços e é através desses componentes que a empresa prestadora de serviços deve criar valor aos seus clientes. São eles: os elementos do produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, aspectos físicos, e o preço e os outros custos do serviço.

Os elementos do produto, são todos os componentes do produto principal e do pacote de serviços suplementares que envolvem este produto. O lugar e o tempo diz respeito às decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.

O processo refere-se ao método e a sequência dos sistemas operacionais de serviço. Um processo mal realizado pode gerar insatisfação do

cliente através da demora na entrega do serviço e da burocratização demasiada.

A produtividade refere-se ao “grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor ao cliente”. Já a qualidade está relacionada com “o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao entender suas necessidades desejos e expectativas” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p.22).

O componente pessoas está relacionado com as interações entre colaboradores e clientes, e, às vezes, das interações entre clientes. Neste componente aparecem a prestatividade, a postura, a receptividade, a empatia do colaborador, dentre outros aspectos.

A promoção e a educação, citada pelos autores, refere-se a todas atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço. Este componente apresenta três papéis importantes: fornecer informações necessárias, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um produto e “incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p.23).

Os aspectos físicos são as pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço. Já o preço e os outros custos do serviço dizem respeito às despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir determinados serviços.

De acordo com Berry (1996) para análise de valor em um serviço pode-se levar em consideração os seguintes fatores: a confiabilidade, os fatores tangíveis, a responsividade, a previsibilidade e a empatia.

Quadro 08: Fatores de análise de valor em serviço

COMPONENTES	INDICADORES
Confiabilidade	A capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável.
Fatores Tangíveis	A aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material usado nas comunicações.
Responsividade	A disposição de auxiliar o cliente; prontidão e rapidez na prestação de serviços.
Previsibilidade	A competência e a cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança.
Empatia	O cuidado e a atenção individualizada dispensada aos clientes.

Fonte: Adaptado de Berry (1996)

Viera (2003) diz que um hóspede escolhe um hotel com base em oito aspectos. São eles: conforto e bem-estar; segurança; alimentação; descanso; recreação; informação; hospedagens diversas e serviços.

Conforto e bem estar estão relacionados com a vontade do hóspede, acima de tudo, de sentir-se confortável e tranquilo. A segurança diz respeito à expectativa do hóspede de encontrar seus pertences e valores protegidos mesmo quando ausente do estabelecimento. O aspecto alimentação influi diretamente na escolha do hotel e/ou região do hotel, pelo fato de hóspede querer ficar num hotel que forneça a alimentação ou tenha quem forneça nas proximidades do hotel no mesmo padrão qualidade da hospedagem. O descanso relaciona-se com o desejo do hóspede de ter uma boa noite de sono. A recreação sofre mais influência na escolha de turistas de lazer, já que estes além de sossego querem diversão. As informações referem-se aos conhecimentos que o cliente necessita para melhor aproveitamento do período no hotel. Já as hospedagens diversas relacionam-se com a disponibilidade de infra-estrutura para atender os mais variados segmentos. E os serviços dizem respeito aos esforços dos colaboradores para fazer o hóspede sentir-se em casa (VIEIRA, 2003).

Com objetivo de agrupar os variados componentes inerentes à criação de valor apresentadas neste estudo e melhorar a visualização dos mesmos, foi

elaborado um quadro resumo dos componentes que cada autor utiliza para composição do pacote de valor de um serviço.

Quadro 09: Resumo dos componentes de criação de valor

AUTOR	COMPONENTES
Albrecht (1994)	Ambiental, Sensorial, Interpessoal, Processual, Entrega, Informativo e Financeiro.
Fitzsimmons (2005)	Instalações de Apoio, Bens Facilitadores, Informações, Serviços Explícitos e Serviços Implícitos.
Fitzsimmons (2005)	Disponibilidade, Conveniência, Confiabilidade, Personalização, Preço, Qualidade, Reputação, Segurança e Rapidez.
Lovelock e Wright (2002)	Elementos do Produto, Lugar e tempo, Pessoas, Promoção e educação, Aspectos Físicos, Custos.
Berry (1992)	Confiabilidade, Fatores Tangíveis, Responsividade, Preservabilidade e Empatia.
Vieira (2003)	Conforto e bem-estar, Segurança, Alimentação, Descanso, Recreação, Informação, Hospedagens diversas e Serviços.

Fonte: Do próprio autor (2006)

Como demonstrado, cada autor ressalta diferentes componentes, não havendo consenso entre eles.

2.4 Planejamento Estratégico de Marketing orientado para o Mercado

Na linha de pensamento de Kotler (1998, p. 71) “o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências, recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes”.

Cobra (1992, p.87) defende que o planejamento estratégico de mercado “é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

Deste planejamento de mercado, surge um documento utilizado com ferramenta de trabalho da gerência de marketing, o plano de marketing.

No entender de Vieira (2003, p.149) “o plano de marketing é o documento que descreve as estratégias de uma campanha de propaganda, onde serão analisados o mercado, os concorrentes, os produtos ou serviços, além de serem definidos os objetivos”. Destaca o autor que o plano de marketing é a formalização do planejamento estratégico de mercado de forma clara e ordenada, depois de analisado e aprovado pelas pessoas que levantaram e administraram as informações.

O plano de marketing, dentro do raciocínio de Cobra (1992), serve para identificação das oportunidades promissoras para a empresa, mostrando como atingir o público identificado, definindo as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinarão o futuro da empresa. Complementa que, além disso, o plano de marketing estimula a otimização dos recursos da empresa, estabelece responsabilidades, planeja tarefas, coordena e unifica esforços, facilita o controle e avaliação de resultados e de todas atividades, e cria consciência de que existem obstáculos a serem superados.

Para que um plano de marketing obtenha sucesso, ele deve possuir determinadas características. Jones (2004) expõe que um bom plano de marketing é bem organizado, claro, completo, coerente, honesto, racional, persuasivo e atual. Na compreensão de Cobra (1992) um plano de marketing deve ser simples, claro, prático e flexível.

Apesar de os planos de marketing não serem todos iguais, os autores estudados, defendem que uma estrutura básica deve ser seguida. Para melhor

compreensão das estruturas sugeridas foi elaborado um quadro que explicita a visão de cada autor.

Quadro 10: Estrutura do Plano de Marketing

Ferrell <i>et al</i> (2000)	Kotler (1998)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário Executivo 2. Análise Ambiental 3. Análise de SWOT 4. Metas e Objetivos 5. Estratégias de Marketing 6. Implementação 7. Avaliação e Controle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Missão/Metas 2. Análise do Ambiente Externo e das oportunidades e ameaças 3. Análise do Ambiente Interno e das forças e fraquezas 4. Formulação de Metas 5. Formulação das Estratégias 6. Formulação do Programa 7. Implementação 8. <i>Feedback</i> e Controle
Cobra (1992)	Vieira (2003)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer missão, escopo e metas da empresa 2. Organizar do plano 3. Análise da situação 4. Objetivos de marketing 5. Gerar de estratégias 6. Formular do programa 7. Escrever plano 8. Comunicar e implementar o plano 9. Controle 10. Atualizar o plano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Missão e Metas 2. Definir produtos e serviços oferecidos 3. Definição do público-alvo 4. Objetivos e Metas de Marketing 5. Análise do Ambiental 6. Cronograma 7. Controle de desempenho

Para o presente estudo foi utilizada uma mescla das abordagens propostas pelos autores. Onde se estabeleceu as seguintes etapas para o plano de marketing: Análise Ambiental Externa, Análise Ambiental Interna, Análise de Swot, Formulação das Metas e Objetivos, Formulação das

Estratégias, Formulação do programa (Plano de Ações Táticas), Avaliação e Controle.

2.4.1 Análise Ambiental Externa

O ambiente externo compreende todos os elementos fora da organização que influenciam as operações da mesma, sendo esta influência direta ou indireta.

Deste modo, inúmeros são os fatores que devem ser analisados durante a análise ambiental externa. Kotler (1998) sinaliza que no ambiente externo devem ser monitoradas as forças macroambientais, que englobam fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, políticas, natural e cultural; e os atores microambientais, onde estão presentes os consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os fornecedores. O autor destaca que a partir da análise do macro e do microambiente resultarão as oportunidades e ameaças.

No entanto, Ferrell *et al* (2000) sugere a análise das forças econômicas, políticas, legais ou regulamentadoras, tecnológicas e das forças competitivas. Os consumidores são classificados pelo autor como ambiente consumidor.

Economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos devem ser monitorados constantemente, pois indicam qual caminho a empresa deve seguir [...] Além disso, deve-se acompanhar os passos da concorrência (oferta) e *pesquisar continuamente as necessidades do consumidor (demanda)*, pois são fundamentais para as definições estratégicas (PSILLAKIS, 2004, p.447).

Sendo assim, para entendermos uma organização devemos analisar as variáveis externas e suas influências sobre a organização.

No ambiente demográfico, os principais fatores que influenciam as empresas são: faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, estado civil, nº. de unidades domiciliares, nacionalidade, religião, raça e genealogia (DIAS, 2004).

Kotler (1998) que as principais mudanças demográficas a que se deve estar atento são: a mudança de estrutura etária, a mudanças geográficas e o aumento da diversidade étnica e racial.

O ambiente econômico também é de vital importância para o sucesso de uma organização. Ferrell *et al* (2000) salienta que as forças econômicas gerais como inflação, os níveis de emprego e renda, as taxas de juros, os impostos, as restrições comerciais, as tarifas e os estágios atuais e futuros do ciclo dos negócios em âmbito municipal, estadual, regional e federal; necessitam ser analisadas.

No entender de Kotler (1998) as variações econômicas de renda, custo de vida, taxa de juros, poupança e empréstimo necessitam ser constantemente monitoradas.

Há dois tipos de mudança econômica. Mudanças estruturais na economia são grandes alterações, permanentes ou temporárias, nas relações entre diferentes setores da economia e variáveis econômicas significativas; essas mudanças desafiam nossas suposições básicas sobre como a economia funciona. A mudança de uma economia industrial para uma economia de serviços e aumento do custo de energia elétrica em relação ao custo de outras matérias primas são exemplos de mudanças estruturais. Ao contrário, as mudanças econômicas cíclicas são oscilações no nível geral da atividade econômica. Alguns exemplo são o aumento e a queda das taxas de juros, da inflação e do número de construções residenciais iniciadas (Stoner e Freemam, 1985, p.57).

Para os autores o verdadeiro problema está em se distinguir as mudanças cíclicas das estruturais, já que estas têm implicações muito diversas daquelas impostas pelas mudanças estruturais.

O mundo neste início de século está inserido numa economia global baseada na aquisição de novas formas de conhecimento, de novas formas de aprendizado e no desenvolvimento de competências que satisfaçam à necessidade dos dias atuais. Nesse contexto, as mudanças e inovações ocorrem a todo momento, tornando-se imprescindível para as organizações se manterem atualizadas tecnologicamente.

Conforme Bretzke (2004) a tecnologia está mudando a natureza do marketing com novos produtos, serviços, novas mídias, maior facilidade de

captação de informações sobre o comportamento do consumidor exigindo dos executivos maior agilidade no processo decisório e na projeção de cenários.

No raciocínio de O'Connor (2001, p.116), "[...] apenas aquelas operações que puderem aproveitar a tecnologia para identificar corretamente as necessidades dos consumidores e personalizar seus produtos de acordo com eles irão sobreviver".

Outras forças de extrema importância para a organização, são as referentes ao ambiente político. Na compreensão de Kotler (1998) o ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam as organizações.

Bretzke (2004, p.52-53) assevera que "as políticas monetárias e fiscal influenciam o comportamento do mercado por meio dos ajustes nas taxas de juros, na reserva monetária e nos impostos, podendo facilitar o crédito, ou reduzi-lo". Reforça que "o custos do dinheiro que financia o mercado de negócios também depende das decisões sobre taxas de juros e de câmbio, a política fiscal e o financiamento da produção".

Do mesmo modo que o ambiente político, o ambiente natural vem influenciado o dia-a-dia das organizações.

Como consequência da globalização, a preocupação com o meio ambiente é cada vez maior, isso que faz com que as empresas tenham que analisar com mais cuidado as variáveis referentes ao meio ambiente.

Hall (1984, p.165) diz que as relações entre as organizações e as condições ecológicas tornam-se mais evidentes em vista da recente preocupação com o sistema ecológico total.

A ascensão dos valores 'verdes' na comunidade significa que as ações voltadas para proteção do meio-ambiente por meio da economia de energia, do controle de despejo de resíduos e do uso ecológico, estão se tornando mais importantes (GUERRIER, 2001, p. 293).

O surgimento de normas reguladores, com ISO14001, tem mudado a forma de pensar dos clientes no processo de compra de produto ou aquisição de serviços, dando preferência a empresas com políticas ambientais corretas e sadias. Com isso as empresas que se adequarem a estas normas obterão um forte diferencial competitivo.

Outro macroambiente a ser analisado na proposição de Kotler (1998) é o ambiente cultural. O autor advoga que este ambiente é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Para Ferrell *et al* (2000) os fatores socioculturais são as influências sociais e culturais que causam mudanças nas atitudes, crenças, normas, costume e estilo de vida.

Complementa que as principais tendências culturais presentes hoje na sociedade são: menor consumo conspícuo, consumo orientado para valor, crescente importância da família e das crianças, foco na saúde e nutrição, redução do tempo frente a televisão, crescente preocupação com o meio ambiente, menor tolerância ao fumo em locais públicos, roupa mais informais, aumento do tempo para uso dos computadores.

Conforme Bretzke (2004) as principais mudanças culturais recentes referentes ao mercado de negócio são: foco no *core business*, mercados globalizados, administração focada no cliente, consciência da responsabilidade social da empresa e governança corporativa.

Ainda na análise do ambiente externo temos, na concepção de Kotler (1998) o microambiente, que é composto pelos concorrentes, consumidores e fornecedores.

Os concorrentes são aqueles, que oferecem produtos e serviços do mesmo tipo, disputando uma parcela do mesmo mercado.

Para Limeira (2004, p. 303) “um programa de monitoramento contínuo das ações da concorrência deve ser implantado, de modo a evitar surpresas, que possam comprometer seriamente os resultados da empresa”.

A empresa deve estar atenta não só aos concorrentes diretos, como também aqueles que produzem algum bem ou serviço diferente mais que possam vir a afetar o desempenho da organização.

Ferrell *et al* (2000, p.45) apresenta quatro tipos básicos de concorrência: a concorrência de marca, a de produto, a genérica e a de orçamento total. Os concorrentes de marca, também conhecidos como concorrentes diretos, são aqueles que “vendem produtos similares em características e benefícios aos mesmos consumidores e a preços similares”. Os concorrentes de produto, “competem na mesma classe de produto, mas

com produtos diferentes em características, benefícios e preço". Os concorrentes genéricos "vendem produtos muito diferentes, mas que resolvem o mesmo problema [...] do consumidor". Já os concorrentes no orçamento total são aqueles que competem pelos limitados recursos do consumidor.

A empresa deve mapear e analisar seus concorrentes, identificando: quem são, onde se localizam, seus processos, diferencial que possuem, tempo de atuação no mercado e público alvo que atendem.

O fator de maior relevância para as organizações no ambiente externo são os clientes. Castelli (2001) afirma que na administração de serviços, são eles a razão de ser da empresa, por isso ela necessita criar uma cultura voltada para os clientes com objetivo de conhecê-los profundamente, podendo assim criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação.

Bretzke (2004, p. 38) define cliente como "pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização".

[...] um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção no labirinto dos corredores do hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo a sua ajuda para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de imposto, membro, hóspede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa (ALBRECHT e BRADFORD apud CASTELLI, 2001, p. 121-122).

Deste modo a empresa deverá melhorar constantemente a oferta dos seus bens e serviços mantendo-se conectada com os clientes, criando um diferencial que levará a empresa ao sucesso.

Outro ator microambiental exposto no texto de Kotler (1998) são os fornecedores. Eles estão presentes em todas as organizações e são responsáveis pelo fornecimento de matéria prima e ou serviços necessários às operações da organização. É importante que a empresa mantenha uma boa relação com seus fornecedores para que não ocorra com o problema de falta de material, e

também dividir as compras com mais de uma empresa para evitar a dependência de um fornecedor específico.

Conhecendo os fatores que compõe o ambiente externo, a empresa pode identificar as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta.

Kotler (1998) sublinha que a oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente. Já a ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, à deterioração das vendas ou lucro.

Sendo assim, cabe as organizações o monitoramento sistemático das variações que possam surgir no ambiente externo, de maneira a aproveitar as oportunidades presentes no mercado, bem como se preparar contra as ameaças presentes no mesmo.

2.4.2 Análise Ambiental Interna

As atividades de marketing, bem como as atividades realizadas em outros departamentos, dentro da organização formam o ambiente interno. Este interage com o ambiente externo e deve resultar no alcance dos objetivos organizacionais.

A análise do ambiente interno é a atividade que fornecerá uma visão dos pontos fortes e fracos da organização e as causas dessa situação. Ela é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que possibilitam à empresa se ajustar às tendências esperadas para o ambiente externo.

Ferrell *et al* (2000) advoga que no ambiente interno devem ser analisadas as situações atual e futura em relação aos objetivos e ao desempenho, à alocação de recursos, às características estruturais e às relações de poder dentro da organização.

Inicialmente o gerente de marketing deve analisar as metas, objetivos e desempenhos atuais. No estudo do desempenho da empresa deve ser avaliado o volume de vendas, a participação no mercado e a rentabilidade conjuntamente com o crescimento médio do setor (FERRELL *et al*, 2000).

Depois da primeira etapa concluída o autor sugere que se revise o nível de disponibilidade de recursos atuais e previstos que podem ser utilizados para propósitos de marketing. E finalmente, o gerente de marketing deve preocupar-se com os problemas e previstos que podem afetar as atividades de marketing, como cultura interna e estrutura organizacional (FERRELL *et al*, 2000).

2.4.3 Análise de SWOT (*strenghts, weaknees, oportunities, threats*)

A análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é um modelo simples e direto que fornece direção para elaboração de estratégias consistentes, através da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer, e das condições ambientais que atuam em seu favor (FERRELL *et al*, 2000).

Na concepção de Ferrell *et al* (2000), o gerente de marketing deve combinar as forças da empresa com as oportunidades que a análise de SWOT detectou no ambiente. Outra opção estratégica é preparar estratégias de marketing que tentem converter as fraquezas da empresa em forças, bem como, as ameaças importantes em oportunidades.

Uma vantagem diferencial pode ser desenvolvida a partir de um ponto forte da empresa em relação aos concorrentes, porém, o consumidor tem de perceber esse diferencial e valorizá-lo. Se o cliente não atribuir valor ao que está sendo oferecido, de nada adianta acharmos que ele é importante (PSILLAKIS, 2004, p.448).

Em alguns casos, relata Ferrell (2000, p.77), “as fraquezas e as ameaças podem não ser convertidas com sucesso a curto ou longo prazo. Quando isso ocorre, a empresa deve adotar estratégias que evitem esses assuntos ou minimizem suas repercussões”. Complementa que uma dessas estratégias é a focalização em um nicho específico, onde estas ameaças ou fraquezas não exerçam grande impacto.

2.4.4 Missão, Metas e Objetivos

A missão de uma corporação pode ser entendida, na visão de Cobra (1992), como o compromisso das pessoas dentro da organização na busca da

sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo. O autor expõe que toda organização tem um propósito para qual ela existe. Na fundação da empresa, normalmente esse propósito se encontra claro na cabeça do idealizador da organização, porém, com o crescimento e com o passar do tempo, muda o cenário e se altera a missão.

Ferrell *et al* (2000) assevera que a missão serve de base para elaboração das metas e dos objetivos de marketing.

Metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados esperados, decorrentes do plano de marketing. A principal função das metas é orientar o desenvolvimento de objetivos e fornecer direção para as decisões de alocação de recursos (FERRELL *et al*, 2000).

2.4.5 Formulação das Estratégias

Enquanto os objetivos ajudam a direcionar os esforços na organização, as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos (COBRA, 1992).

Na posição de Ferrell *et al* (2000), a estratégia refere-se a como a empresa gerenciará seus relacionamentos com os consumidores, de maneira que obtenha vantagem sobre a concorrência.

Kotler e Armstrong (1998) definem estratégia de marketing como a lógica pela qual a unidade de negócio espera atingir os objetivos de marketing.

“As estratégias de marketing devem ser concebidas de modo que se adaptem às necessidades dos consumidores-alvo e que façam frente as estratégias dos concorrentes” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.31).

2.4.6 Implementação, Controle e Manutenção

A implementação do plano de marketing descreve como as estratégias de marketing serão desempenhadas. Na implementação do plano de marketing são executadas as estratégias de marketing, criando ações específicas que asseguram que os objetivos sejam atingidos (FERRELL *et al*, 2000).

Esta seção do plano de marketing responde inúmeras questões referentes às estratégias delineadas anteriormente. São elas: quais ações específicas serão adotadas, como essas atividades serão desempenhadas,

quando essas atividades serão desempenhadas, quem é o responsável pela execução, como serão monitoradas as ações tomadas, quanto custarão essas ações, dentre outras questões (FERRELL *et al*, 2000).

Kotler e Armstrong (1998) asseveram que a implementação mercadológica é o processo que transforma as estratégias e os planos de marketing em ações de marketing para que os objetivos sejam atingidos. Complementam que, “enquanto o plano diz respeito ao *o quê* e *por quê* das atividades de marketing, a implementação diz respeito ao *quem*, *onde*, *quando* e *como*” (KOTLER e ARMSTROG, 1998, p. 35).

Ferrell *et al* (2000) destaca que a fase de implementação do plano de marketing é tão importante quanto à fase de formulação da estratégia, já que sem um bom plano de implementação, uma estratégia dificilmente obterá sucesso.

A última parte de um plano de marketing destaca a forma como os resultados serão avaliados e controlados.

Ferrell *et al* (2000) assinala que a primeira parte desta seção em um plano de marketing é a análise financeira do plano. As projeções financeiras, na visão do autor, são baseadas em estimativas de custos, vendas e receitas. A segunda parte desta etapa é o controle, que envolve definição de padrões, avaliação do desempenho real comparado com os padrões, e a correção no intuito de reduzir as discrepâncias entre o desempenho real e o desejado.

O controle mercadológico implica avaliar os resultados da estratégias e dos planos de marketing e desenvolver uma ação corretiva para assegurar que os objetivos sejam alcançados (KOTLER e ARMSTROG, 1998).

3 METODOLOGIA

A metodologia visa orientar aos leitores do presente trabalho, a forma como os dados aqui contidos foram coletados e onde estes dados foram encontrados. A confiabilidade da pesquisa, bem como o real alcance dos objetivos estabelecidos dependem da utilização de uma adequada metodologia de pesquisa.

Para Bello (2004) a metodologia é a uma explicação minuciosa e detalhada da ação a ser desenvolvida no processo do trabalho de pesquisa. De acordo com Mattar (1999) a determinação da metodologia de pesquisa compreende cinco passos: a determinação do tipo de pesquisa, a determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados, a determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem, o planejamento da coleta de dados e a previsão do processamento e análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Existem inúmeras classificações quanto aos tipos de pesquisa. Essas classificações dependem basicamente das diferentes variáveis de classificação.

O quadro 11 apresenta uma mistura das classificações dos tipos de pesquisa que Mattar (1999) e Gil (1991) apresentam em suas obras.

Quadro 11 – Classificação dos tipos de pesquisa

VARIAVEIS DE CLASSIFICAÇÃO	TIPOS DE PESQUISA
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto a natureza da pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa básica • pesquisa aplicada
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à natureza das variáveis pesquisadas 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa qualitativa • pesquisa quantitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa descritiva • pesquisa causal
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa esta cristalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa exploratória • pesquisa conclusiva
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao ambiente de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa de campo • pesquisa de laboratório • pesquisa por simulação
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade 	<ul style="list-style-type: none"> • estudo de casos • estudos de campo • levantamento amostral
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à dimensão da pesquisa no tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa ocasional • pesquisa evolutiva
<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo 	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa experimental de laboratório • pesquisa experimental de campo • pesquisa <i>ex-post facto</i>

Fonte: Adaptado de Gil (1991) e Mattar (1999)

Para o presente estudo foi feito uma pesquisa aplicada, que segundo Gil (1999) e Triviños (1992), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto à natureza das variáveis pesquisada, Mattar (1999) coloca que as pesquisas qualitativas identificam a presença ou ausência de algo, enquanto as pesquisas quantitativas procuram medir o quanto algo está presente.

Para Gil (1991) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Neste tipo de pesquisa requer-se o uso de recursos

e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, dentre outros).

O autor coloca que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Neste tipo de pesquisa os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa realizada é caracterizada qualitativa, já que as variáveis não tem natureza quantificável em números.

Tratou-se de uma pesquisa descritiva já que visa responder questões como: quem, o que, quanto, quando e onde; e não descobrir o "porquê".

Conforme Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A classificação quanto ao ambiente de pesquisa segundo Mattar (1999), tem objetivo distinguir as pesquisas que são feitas em condições ambientais reais, que são as pesquisas de campo, daquelas que tem sua realização em condições simuladas ou artificiais, que são as pesquisas de simulação e de laboratório respectivamente.

Como a pesquisa foi realizada na Pousada dos Chás os resultados tiveram grande profundidade na organização, porém, são válidos apenas para organização em estudo, o que a caracteriza como um estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Mattar (1999), se caracteriza pela tentativa de conhecer profundamente um ou poucos elementos da população, o que confere a este tipo de estudo grande profundidade e pequena amplitude.

Gil (1991) coloca que os estudos de casos envolvem o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

As pesquisas ocasionais, conforme as definições de Mattar (1999) são aquelas que ocorrem uma única vez, ou seja, mostram um instante do fenômeno estudado. Este é caso da pesquisa realizada, que ocorreu apenas uma vez no tempo.

Trata-se de uma pesquisa *ex-post facto* já que a análise das variáveis foi feita após a ocorrência do fenômeno.

“A pesquisa *ex-post facto* procura descobrir a existência de relacionamento entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido”. (MATTAR, 1999, p.79)

A tabela a seguir apresenta a classificação do presente estudo, segundo as definições apresentadas por Mattar (1999) e Gil (1991).

Quadro 12 – Classificações da presente pesquisa

VARIAVEIS DE CLASSIFICACAO	TIPOS DE PESQUISA
• Quanto a natureza da pesquisa	• pesquisa aplicada
• Quanto a natureza das variáveis pesquisadas	• pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa
• Quanto a natureza do relacionamento entre as variáveis	• pesquisa descritiva
• Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa esta cristalizado	• pesquisa conclusiva
• Quanto ao ambiente de pesquisa	• pesquisa de campo
• Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade	• estudo de caso
• Quanto a dimensão da pesquisa no tempo	• pesquisa ocasional
• Quanto a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo	• pesquisa <i>ex-post facto</i>

Fonte: Do próprio autor (2006)

Com base nas classificações colocadas acima esta pesquisa é uma pesquisa aplicada na forma de estudo de caso conclusivo descritivo, simultaneamente qualitativo e quantitativo. Também é classificada como pesquisa de campo ocasional *ex-post facto*.

3.2 Definição da população, da amostra e dos sujeitos de pesquisa

Uma amostra nada mais é do que uma parte da população. O processo de amostragem consiste em colher amostras da população. Este processo é necessário, pois através da amostra é possível obter dados representativos de toda população. O que poupa ao pesquisador tempo e recursos financeiros na hora de um levantamento de dados primários, haja vista que o levantamento de dados através de um censo, apesar de ser mais realista quanto ao resultado dos dados, implica em abordar toda a população da região selecionada como universo da pesquisa (MATTAR, 1999).

A população de pesquisa, segundo Kinnear e Taylor (1979, apud MATTAR, 1999, p.266) “é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” e o elemento de pesquisa “é a unidade sobre a qual procura-se obter dados”.

Já Barbetta (2002, p.25) divide a população em: população alvo e população acessível. A população alvo é composta pelo conjunto de elementos que se deseja validar as conclusões oriundas da pesquisa e a população acessível corresponde ao conjunto de elementos que se deseja validar as conclusões oriundas da pesquisa “e que são passíveis de serem observados”.

Deste modo, o presente estudo apresenta como população alvo todas as pessoas que se hospedaram na Pousada dos Chás no período entre 22 de outubro de 2006 e 10 de janeiro de 2007. A população acessível será composta pelos clientes que têm domínio da língua portuguesa e aceitaram responder o questionário. Foram entrevistados 200 clientes neste período.

Para a presente pesquisa foi utilizado um tipo de amostragem não probabilística, na qual:

“a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que qualquer elemento da população venha a fazer parte da amostra” (MATTAR, 1999, p. 268)

Dentre as razões que Mattar (1999, p.270) coloca para eleger a amostragem não-probabilística em detrimento da amostragem probabilística têm-se:

- a) Apesar de superior tecnicamente, a amostragem probabilística implica em grande controle de todas as etapas para evitar a presença de erros amostrais, que podem vir a torná-la não probabilística, desperdiçando todo o esforço imposto previamente.
- b) Caso o objetivo do projeto não seja a obtenção de uma amostra representativa da população.
- c) Caso o tempo e os recursos financeiros, materiais e humanos necessários à execução da pesquisa através de uma amostragem probabilística não estejam disponíveis, de forma que seu custo inviabilizaria o projeto.

Com base nestas razões é que se justifica a opção, já mencionada, pela utilização de uma amostragem não probabilística.

Após a definição do tipo de amostragem, é possível selecionar o tipo de amostragem não probabilística a ser utilizado nesta pesquisa. O tipo escolhido é o de amostras por conveniência (acidentais) / por acesso.

A amostragem não probabilística por acesso está “longe de qualquer procedimento estatístico”, já que “seleciona os elementos (da amostra) pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 1997, p. 49).

Malhorta (2001) define a amostragem não probabilística por conveniência como a técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes, já que a seleção dos elementos da amostra fica a cargo do entrevistador.

3.3 Plano de coleta de dados

Esta pesquisa utilizou dois tipos de dados: os primários e os secundários.

Os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, p.134).

Os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao atender às necessidades da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, p.135).

O autor relata que as principais fontes de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

"os levantamentos de campo e outras formas de coleta de dados primários somente deverão ser usados se outras formas mais rápidas, baratas e eficientes não conseguirem atender as necessidades de dados da pesquisa. Grande esforço nos estágios iniciais da pesquisa deverá ser canalizado para procurar tentar descobrir se, ao menos em parte, os dados necessários já não tenham sido coletados e estejam, de alguma forma, disponíveis. Este esforço inicial poderá significar grande economia de tempo, dinheiro e esforço na realização da pesquisa".

A coleta de dados secundários para esta pesquisa ocorreu de algumas maneiras: análise de documentos da empresa, pesquisa de dados em sites como IBGE, ABIH, SANTUR, Prefeitura Municipal de Florianópolis, Recantos e Requintes, bem como através da literatura disponível sobre turismo, serviços e criação de valor.

Mattar (1999) diz que há duas formas para coleta de dados primários: a comunicação e a observação.

O presente estudo utilizou o método da comunicação para a coleta de dados primários.

O método da comunicação "consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio" (MATTAR, 1999, p.159).

Conforme Mattar (1999, p. 162) este método pode ser classificado de acordo com o grau de estruturação e o grau de disfarce do instrumento de coleta de dados. No que diz respeito ao grau de estruturação o instrumento de coleta de dados é ser estruturado, "quando tanto as questões como as possíveis respostas já estão completamente determinadas", e não estruturado quando "os assuntos a serem abordados estão listados, e tanto o entrevistador, quanto o respondente estão livres para perguntar e responder com suas próprias palavras".

O disfarce, por sua vez, diz respeito ao grau de exposição dos propósitos e temas da pesquisa ao respondente. Desta forma, o instrumento disfarçado não contém transparência, enquanto que o não disfarçado consiste no oposto.

Decidido o grau de estrutura e disfarce do instrumento de coleta de dados deve-se decidir quanto à forma de aplicação do mesmo, que pode ser elaborada através de entrevistas pessoais ou por telefone, onde o entrevistador fará perguntas e anotar as respostas do entrevistado, e de questionários auto preenchidos, ou seja, o entrevistado lê as perguntas e anota as respostas sem a presença do entrevistador.

Mattar (1999) coloca diversas formas para enviar e receber os questionários. Entre elas: pessoalmente, por correio, por fax, por jornais, por revistas, acompanhado do produto ou colocando o questionário a disposição em locais que o público de interesse da pesquisa freqüenta.

Esta pesquisa foi aplicada através de questionários auto-preenchidos estruturados e não disfarçados (ver apêndice), com vinte e quatro questões. Os questionários foram aplicados pessoalmente com todos os clientes que se hospedaram na Pousada dos Chás entre os dias 22 de outubro de 2006 e 10 de janeiro de 2007, e compreendem o idioma português. Obteve-se um total de 200 entrevistados. Como incentivo foi oferecido um conjunto de sabonetes fabricados na própria pousada para os respondentes.

O grau de estrutura do questionário foi constituído basicamente com perguntas fechadas, ou seja, estruturadas onde já são pré-determinadas as respostas. Exceção feita a primeira e a sexta pergunta que foram abertas. As perguntas fechadas utilizadas são de múltipla escolha que consistem em um elenco de respostas dispostas pelo pesquisador de modo que o entrevistado pode escolher uma ou mais das alternativas. Também são incluídas opções de respostas abertas inseridas nas questões fechadas para que em caso de falta de amplitude nas opções de respostas o entrevistado tenha opção de expressar corretamente sua opinião.

Foi utilizado a escala Likert, onde os respondentes avaliaram os itens solicitados com notas de 1 a 5, considerando nota 1 como péssimo e nota 5 como excelente.

3.4 Quadro base para análise

As teorias sobre criação de valor são as mais variadas, cada autor apresenta um modelo com os elementos que considera mais importante. Deste

modo, no intuito de agrupar as diferentes concepções sobre o assunto foi elaborado pelo autor da presente pesquisa um quadro que indica os componentes de criação de valor utilizados como base para análise da situação atual, para pesquisa com os atuais clientes externos da Pousada dos Chás, para análise da concorrência e para elaboração das estratégias.

A seguir é apresentado este quadro e posteriormente é explicado cada um dos componentes do mesmo.

Quadro 13: Quadro base para análise dos componentes da criação de valor na Pousada dos Chás

COMPONENTES	INDICADORES
Instalações Físicas	Aparência externa da edificação; apartamentos; jardins; área de lazer e áreas comuns.
Produtos/Serviços	Hospedagem, serviço de praia; serviço de café da manhã; serviço de chá da tarde; serviço de internet; serviço de quarto; limpeza diária do apartamento; produtos de souvenir; aluguel de carro; serviço de traslado; roteiros de aventura e culturais; massagens; serviço de bar e restaurante; e os processos realizados em cada serviço (rapidez, competência na execução e burocracia).
Elementos do Serviço	Variedade; disponibilidade; conveniência; confiabilidade; personalização; reputação e segurança.
Interação Cliente/Colaborador	Atenção individualizada aos clientes; cortesia dos colaboradores; capacidade dos colaboradores de inspirar confiança; receptividade; prestatividade (disposição de auxiliar o cliente); aparência física dos colaboradores e atitude no serviço.
Sentidos	Ruídos e sons; imagens; odores; sabores; clima psicológico do ambiente e sensações físicas.
Informações	Atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço; informações fornecidas pelo consumidor para dar condições de prestar um serviço eficiente e customizado; informações fornecidas ao consumidor para que ele possa se portar como tal.
Custos	Valor monetário pago (preço) em relação ao serviço recebido; tempo envolvido na compra do serviço; custos psicológicos envolvidos em cada etapa; custos físicos indesejados e custos sensoriais.

Fonte: Do próprio autor (2006)

O quadro 13 apresenta oito componentes da criação de valor: as instalações físicas, os produtos/serviços, os elementos do serviço, os processos, a interação cliente/colaborador, os sentidos, as informações e os custos. Cada componente desses foi analisado através do uso de indicadores.

Nas **instalações físicas** os indicadores utilizados para análise foram aparência geral da edificação, apartamentos, jardins, áreas comuns e áreas de lazer.

Na *aparência geral da edificação* teve-se a análise da parte exterior da Pousada abordando questões como a pintura do edifício, a iluminação externa, muros, calçadas e adequação com a arquitetura do local.

Nos apartamentos foram analisados o espaço, a conformidade com o tema da pousada, as camas, a decoração, as cortinas, os armários, os cabides, os móveis, os tapetes, os equipamentos eletrônicos (ar-condicionado, televisão, ventilador e frigobar), os objetos de uso temporário (toalhas; sabonetes e xampus; roupa de cama; secador de cabelo; chaves; copos; jarras) e o banheiro (chuveiro, pia e vaso sanitário).

A análise dos jardins baseou-se no paisagismo, nos recantos e nos elementos decorativos existentes nas três partes externas da edificação e internas aos muros.

A área de lazer teve sua análise ancorada nas opções de lazer possíveis de serem incorporadas ao produto da pousada, levantou-se questões acerca de mini-spa, espaço fitness, salão de jogos, churrasqueira, piscina, dentre outros.

Nas áreas comuns foram analisados o espaço, o lay-out, a decoração, a iluminação, presença de informações, os corredores, a área de café da manhã, a garagem.

Quanto ao componente **produtos/serviços** procurou-se identificar quais são os produtos e serviços que existem na organização e quais são os produtos e serviços que os clientes valorizam. Para isso foram analisados os seguintes indicadores: hospedagem; serviço de praia; serviço de café da manhã; serviço de chá da tarde; serviço de internet; serviço de quarto; eventos; lazer; produtos de souvenir; aluguel de carro; serviço de *transfer*, roteiros de aventura e culturais; massagens; serviço de bar e restaurante.

E, posteriormente, foram analisados indicadores como competência e rapidez na execução das tarefas e a burocracia em relação aos indicadores do componente produtos e serviços.

Os **elementos do serviço**, conforme mencionado no quadro são: variedade de produtos e serviços; disponibilidade; conveniência na aquisição do serviço; confiabilidade em relação a receber o serviço prometido; personalização do serviço; reputação da marca e segurança física.

A **interação cliente/colaborador** foi analisada com base nos seguintes indicadores: atenção individualizada dispensada aos clientes; cortesia dos colaboradores; capacidade dos colaboradores de inspirar confiança; prontidão na prestação de serviços; receptividade; prestatividade (disposição de auxiliar o cliente); aparência física dos colaboradores e atitude no serviço.

No componente **sentidos** a análise levou em conta fatores como ruídos; imagens; odores; visual; sabores; clima psicológico do ambiente; sensações físicas e sons.

O componente **informações** foi analisado com base em três fatores principais: todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço; informações que são fornecidas pelo consumidor para dar condições de prestar um serviço eficiente e customizado e informações fornecidas ao consumidor para que ele possa se portar como tal.

Nas atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço foram analisadas as práticas de divulgação e propaganda na organização, o website, o material usado na comunicação (cartão de visitas e folders) e as placas.

Nas informações que são fornecidas pelo consumidor para dar condições de prestar um serviço eficiente e customizado foram analisados quais os métodos que a organização utiliza para reter as informações fornecidas pelos clientes e como utiliza posteriormente essas informações.

Nas informações fornecidas ao consumidor para que ele possa se portar como tal foram analisadas questões como explicação do uso de equipamentos; explicação das normas de funcionamento da pousada; explicações sobre os produtos e serviços que a pousada possui; informações sobre lazer, entretenimento, cultura, história e gastronomia.

Os **custos** foram analisados com base nos seguintes indicadores: valor monetário pago pelo serviço (o preço); tempo envolvido na compra do serviço; custos psicológicos envolvidos em cada etapa; custos físicos indesejados e os custos sensoriais.

Vale ressaltar que a estrutura básica de um plano de marketing prevê a análise do *mix de marketing*, ou seja, dos 4 P's (produto, pontos de distribuição, promoção e preço).

Neste trabalho esta estrutura básica foi trabalhada de forma diferente, ampliando a visão dos 4 P's, incluindo-se outros indicadores. Porém todos os 4 P's se encontram dentro dos componentes de valor descritos anteriormente.

O produto está presente dentro dos componentes Instalações Físicas; Serviços e Produtos; Elementos do Serviço e Sentidos. Nas Instalações Físicas encontram-se as questões tangíveis do produto. Já no componente Serviços e Produtos encontramos alguns indicadores tangíveis e outros intangíveis do produto. E nos Elementos do Serviço encontramos, basicamente, indicadores intangíveis do produto. O componente Sentidos, este sim composto por indicadores totalmente intangíveis também representa importância na avaliação do produto ou serviço por um cliente.

O ponto de distribuição (praça) foi trabalhado através do indicador conveniência na aquisição do serviço, presente no componente Elementos do Serviço. Tendo em vista que quanto mais conveniente for à aquisição de um produto ou serviço para os clientes, melhor será a distribuição do produto ou serviço na concepção desses clientes.

Os esforços de promoção e propaganda fazem parte do componente Informações, principalmente no que se refere às atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço.

O preço aparece no componente Custos, que aborda este item não apenas com ênfase no valor monetário, e sim com uma visão mais abrangente incluindo custos sensoriais, psicológicos, físicos e temporais.

3.5 Plano de análise de dados

Após a coleta e a tabulação dos dados faz-se necessário a análise dos mesmos para estabelecer conclusões a cerca dos objetivos da pesquisa.

Para correta escolha da técnica de análise de dados deve-se observar os seguintes fatores, segundo Mattar (1999, p.64):

Tipo(s) de escala(s) da(s) variável(eis), nível de conhecimento dos parâmetros da população, tipo de análise desejada, número de variáveis a serem analisadas conjuntamente, número de amostras e seu grau de relacionamento e relação de dependência entre as variáveis.

Há dois métodos básicos para análise de dados: os métodos descritivos e os métodos inferenciais.

“Os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)” (MATTAR, 1999, p.66, v.II).

Os métodos inferenciais são utilizados para validar ou não hipóteses estatísticas sobre uma determinada população ou para estimar seus parâmetros a partir de um grande conjunto de testes (MATTAR, 1999).

Sendo assim, esta pesquisa teve como base para análise de dados o *método descritivo*, já que os dados extraídos da amostra serão descritos de maneira a gerar informações sumarizadas. A análise do conteúdo dos dados coletados será correlacionada com a teoria. Vale ressaltar que a análise foi feita de forma quantitativa.

Conforme Mattar (1999) os métodos utilizados para descrição de dados compreendem três tipos de medidas. Uma serve para caracterizar o que é típico no grupo, a outra serve para medir a distribuição dos indivíduos no grupo e a última delas serve para medir o nível de relacionamento entre as variáveis. Essas medidas são respectivamente as medidas de posição, medidas de dispersão e medidas de associação.

3.6 Limitações do Estudo

Toda pesquisa apresenta limitações, que variam de acordo com o tipo de pesquisa, com o tipo de amostragem, com o procedimento de coleta escolhido, dentre outros.

Vergara (1997, p.59) sublinha que “é saudável antecipar-se às críticas do leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece”.

A principal limitação do presente estudo foi a forma de amostragem escolhida. Por se tratar de uma amostragem não-probabilística por conveniência ou acesso, a seleção da amostra tem muitas fontes potenciais de tendenciosidade na seleção, além de não ser possível generalizar os resultados para toda população (MALHORTA, 2001). Porém, a tendenciosidade na seleção foi minimizada já que todos os que se hospedaram na Pousada dos Chás durante o período de coleta de dados responderam o questionário, salvo quatro alemães que não compreendem o idioma português.

A Pousada dos Chás possui mais de 2000 clientes cadastrados desde sua inauguração em 2002. Não é intenção da pesquisa inferir o resultado com relação a todos esses clientes cadastrados, mesmo porque forem feitas inúmeras melhorias no estabelecimento durante todos os anos, logo, o interesse da pesquisa se restringe à opinião dos clientes mais recentes que tem uma visão mais próxima da atual situação da pousada, tanto em quesitos tangíveis, como em quesitos intangíveis.

Outros fatores que levaram à escolha da amostragem não probabilística por conveniência foi o tempo limitado e os recursos financeiros restritos para realização da pesquisa. Na acepção de Malhorta (2001) o tipo de amostragem escolhido é o que menos consome tempo e o menos dispendioso.

Quanto à coleta de dados o estudo também apresentou limitações, já que o instrumento de coleta foi preparado apenas em 1 idioma. Isto restringiu a pesquisa aos atuais clientes da pousada que entendem o idioma português. Esta limitação não apresentou grande relevância, tendo em vista que apenas quatro clientes não responderam ao questionário por este motivo.

4. ANÁLISE SITUACIONAL

A análise a seguir inicia-se com a apresentação e com um breve histórico da Pousada dos Chás, organização objeto de estudo desse trabalho.

Segue com a análise ambiental interna e externa, sendo que no ambiente externo foi feita uma pesquisa de marketing junto aos atuais clientes externos da pousada para orientar as estratégias à satisfação das necessidades apresentadas por eles.

4.1 Dados Básicos da Pousada dos Chás

A Pousada dos Chás, localizada a menos de 60 metros da areia da praia de Jurerê, foi casa de veraneio da proprietária, Maria Helena Petry Makowiecky, que hoje reside no local. Quando ela decidiu transformá-la em pousada, adotou o velho hábito de servir o chá das cinco, que considera um ritual prazeroso de confraternização.

Toda projetada segundo o *feng shui*, a arte chinesa de harmonização de ambientes, com plantas e objetos que favorecem o equilíbrio, a pousada apresenta uma decoração requintada onde apresentam-se mesas, cadeiras, cristaleiras e penteadeiras antigas, algumas com mais de um século de vida e mais de 100 obras de arte de artistas famosos em Florianópolis e no Brasil, como Vera Sabino, Eli Heil, Sueli Beduschi, Nelci Baltah, Rodrigo de Haro, Hassis, dentre outros.

No café da manhã são servidos waffles, bolos, pães e mais de seis tipos de geléias preparados na própria pousada. Os sucos são todos naturais (não de polpa) e as frutas selecionadas. Inúmeros outros quitutes fazem parte do delicioso café da manhã, um dos diferenciais da pousada.

Além do café da manhã e do chá da tarde, a pousada oferece serviço diário de camareira, empréstimos de utensílios de praia (toalha, cadeira e guarda-sol), serviço de internet *wireless* (disponível para quem possui *lap-top*), churrasqueira coletiva, mini biblioteca (+ de 200 obras) e jogos de carta e de tabuleiro.

Inicialmente possuía 21 suítes, mais após o mês de fevereiro do ano de 2005 teve sua capacidade reduzida para 14 suítes, devido à mudança de residência da família proprietária para o estabelecimento. As suítes recebem nome de chás e são equipadas com ar-condicionado, TV a cabo, frigobar, cofre embutido, internet *wireless*, cama *box-spring* e ducha solar e a gás, e está incluso no preço da diária o café-da-manhã, o chá da tarde, o serviço de internet, o estacionamento e o serviço de camareira. Segue abaixo algumas informações sobre o estabelecimento:

- a) razão social: Pousada dos Chás Ltda. M.E.
- b) nome fantasia: Pousada dos Chás.
- c) data de fundação: 04 de janeiro de 2002
- d) data de abertura: 16 de janeiro de 2002.
- e) endereço: Rua Francisco Gouveia 54, Jurerê, CEP: 88053-645, Florianópolis – SC – Brasil
- f) setor de atuação da empresa: Turismo / Hotelaria
- g) ramo de atuação: Hospedagem
- h) número de empregados: o número de funcionários varia conforme a época do ano, no inverno com 5 funcionários e no verão com no mínimo 8.
- i) porte da empresa: Micro empresa
- j) tipo de empresa: Prestadora de Serviços

4.2 Histórico Geral da Pousada

O local físico onde a pousada se encontra, era a casa de praia da proprietária. Com o passar do tempo a ociosidade deste imóvel foi aumentando, e acabou por colocar a proprietária diante de um dilema: vender a casa ou transformá-la numa fonte de renda. Como gostava de receber amigos e já tinha experiência na área hoteleira, decidiu transformar a casa em uma pousada. Para isso, transformou a sua casa de 364 metros quadrados com 3 quartos para 691 metros quadrados com 21 suítes e abriu o seu negócio.

A proprietária já havia participado de outro empreendimento nesta área como sócia e administradora, o *Jurerê Summer Resort*, de 1993 até 2001,

quando decidiu se desligar. Esta experiência possibilitou a mesma, uma ampla visão no ramo.

Após muita análise, a proprietária percebendo uma oportunidade no mercado hoteleiro em Jurerê, decidiu abrir uma pousada que fornecesse um tratamento diferenciado baseado na informalidade e hospitalidade.

Quando foi aberto não havia nenhuma placa, nada que a identificasse, então as pessoas paravam e perguntavam se era uma casa ou uma pousada. Foi aberta com apenas dois funcionários e a proprietária.

Logo no ano de inauguração da pousada, o setor hoteleiro de Florianópolis em geral passou pelo período de maior dificuldade da sua história, assim como a própria pousada, devido ao situação financeira instável na Argentina, com profunda recessão. De acordo com a SANTUR, os argentinos representavam 87,38% dos 232.987 de turistas internacionais que visitaram Florianópolis em 2001. Esse número se alterou para 68,60% de 75.163 turistas internacionais em 2002. Esse fato fez com que as primeiras expectativas não tenham sido atendidas, porém o índice de ocupação da pousada vem crescendo a cada ano. Tornou-se necessário, então, uma maior captação de turistas provenientes de outras localidades.

O primeiro hóspede entrou na pousada no dia 16 de janeiro de 2002. Nesta data as obras ainda não estavam concluídas, apenas 8 das 21 suítes estavam prontas para hospedagem, e os serviços de quarto, café da manhã e utensílios de praia ainda não estavam disponíveis. Em 30 de janeiro do mesmo ano todas unidades habitacionais estavam prontas, sendo que uma delas se transformou em escritório e outra em um almoxarifado, restando 19 UH's para locação. Em 09 de fevereiro ocorreu a primeira lotação do empreendimento, no período de carnaval. Nesta data a proprietária viu-se obrigada a adquirir um toldo para proteger a área de café da manhã do sol, pois o mesmo tornava impossível a permanência nesta área.

A proprietária tinha inicialmente a idéia de servir individualmente o café da manhã, porém com a primeira lotação percebeu-se que este procedimento era muito trabalhoso. A partir de então, o café passou a ser servido no estilo *buffet (self-service)*.

Neste mesmo ano, também ocorreu a lotação de todas unidades habitacionais (UH's), nos períodos da Páscoa, do evento conhecido como *IronMan*, e do *FutureCom*.

No primeiro ano de funcionamento a taxa de ocupação anual foi de 12,93%.

Pela falta de recursos financeiros, toda a parte inicial de tecnologia empregada na pousada, como o *e-mail* e o *site*, foi adquirida de forma gratuita, nesta época o endereço eletrônico da pousada era: www.pousadadoschas.s5.com

Em janeiro de 2003, a pousada contou com ocupação de 36,61% das UH's, em detrimento dos 14,52% que ocorreram em janeiro de 2002. Neste ano ocorreu lotação nos pacotes de *reveillon*, carnaval, páscoa, evento *IronMan* e *FutureCom*.

Durante este ano a pousada contou com alguns clientes que se hospedavam regularmente, por motivo de negócios em Florianópolis.

No período de fevereiro a junho de 2003, com a piora do estado de saúde da sua mãe, a proprietária teve de ser ausentar de suas funções para auxiliá-la. Neste período a pousada contou com a participação efetiva dos filhos da proprietária para substituí-la em suas funções.

No final de outubro de 2003, durante o *FutureCom*, evento realizado no Centro Sul, ocorreu o fatídico "*blackout*" na cidade de Florianópolis. Pelo fato do empreendimento não contar com gerador próprio, muitos hóspedes preferiram se transferir para hotéis maiores que possuíam este recurso.

Em dezembro daquele ano foram adquiridos 11 aparelhos de ar-condicionado, 3 frigobares e 1 microondas. A partir deste momento a pousada passou a ter ar-condicionado em todas suítes, sendo três delas com frigobar e uma com frigobar e microondas.

No pacote de *reveillon* 2003/2004 foram vendidas todas as unidades habitacionais. Porém ao contrário dos anos anteriores não ocorreu lotação completa nem no período de carnaval, nem no período de páscoa.

No mês de dezembro de 2003, um foi contratado um funcionário para recepção da pousada no período noturno. Em abril de 2004 este foi demitido após se descobrir que este bebia em serviço e roubava itens dos estoques de café da manhã.

Em maio descobriu-se que após demitido, o funcionário trocou a senha e se apoderou do e-mail pousadadoschas@hotmail.com, trazendo muitos prejuízos.

Apenas em setembro de 2004 conseguiu-se cancelar o e-mail que estava sob domínio do ex-funcionário. Apesar dessas interpéries, o ano de 2004 apresentou a maior taxa de ocupação anual da pousada, 21,65%, frente a 15,70% em 2003 e 12,93% em 2002.

A partir de então a pousada começou a operar com o e-mail reserva@pousadadoschas.com.br. Porém em todos os cartões, *folders*, *site* constava o e-mail antigo. Nesta mesma data foi produzido um *cd-card* para a distribuição em agências, onde o possível cliente tem a oportunidade de assistir um vídeo sobre a empresa além de obter diversas informações e o *website* foi reestruturado, sendo adicionado mais informações, facilidades e comodidades para os clientes e para organização, já que o novo *website* dispõe de ferramentas, que possibilitam cadastrar os hóspedes, bem como fornecedores e contatos necessários. Também dispõe de planilhas de ocupação, que podem ser acessadas pelos funcionários e proprietária mediante a apresentação da senha de acesso. A administração dos conteúdos do *site*, bem como as atualizações são feitas pela própria proprietária e/ou pela Docktool, empresa responsável pelo desenvolvimento do mesmo.

Neste ano a pousada teve seus dois meses de maior ocupação, janeiro e novembro, que respectivamente apresentaram taxas de ocupação de 50,40% e 49,47%. Porém, em dezembro de 2004, pela primeira vez na história da organização, o pacote de Reveillon não lotou.

Em 17 de fevereiro de 2005, a proprietária juntamente com sua família iniciou o processo de mudança, onde os mesmos saíram de um apartamento na Agrônômica, e foram residir em Jurerê, ocupando 5 dos 19 quartos disponíveis. A partir desse momento, a pousada passou a contar com 14 UH's.

Devido à mudança que durou mais de 3 meses, a família reduziu os esforços na organização e se concentrou na reconstrução do lar. Durante os meses de junho e julho desse ano a pousada teve as piores taxas de ocupação, respectivamente 1,20% e 1,61%.

Junto com a mudança vieram alguns móveis antigos, juntamente com obras de arte. Vieram também os jogos de talheres de prata, bules de prata,

jogos de porcelana. Todas essas peças passaram a fazer parte da decoração, o que conferiu à pousada muito mais charme.

Em julho a proprietária foi a São Paulo para apoiar uma amiga durante a cirurgia que ela ia realizar e aproveitou para fazer um curso de fabricação artesanal de sabonetes, perfumaria e velas. Ao voltar, ensinou aos filhos o processo e os mesmos passaram a fabricar e vender tanto para clientes da pousada como para amigos. Passou-se então a fabricar xampus e sabonetes com uma mistura de essências desenvolvida pela proprietária para pousada. A essência utilizada para pousada não é comercializada.

A partir de agosto de 2005, aproveitando as habilidades culinárias da proprietária a Pousada passou a realizar eventos para até 35 pessoas, como jantares de formatura, reunião de negócios, chás de confraternização, encontro de amigos e festas de aniversário.

Antes do reveillon de 2005 para 2006 foram pintados os muros internos e externos da pousada com a cor azul turquesa substituindo a cor branca que era utilizada.

4.3 Análise Ambiental

Na análise ambiental, conforme abordado na fundamentação teórico-empírica, deve-se obter informações relevantes e pertinentes ao ambiente externo e o ambiente interno.

4.3.1 Análise Ambiental Externa

Ao se analisar uma empresa percebe-se a complexidade dos fatores que envolvem seu processo de funcionamento. Dentre elas existem os chamados fatores externos e, sendo eles dinâmicos e de constante mudança, é importante a gerência reconhecer a necessidade de acompanhar estas mudanças. A partir da análise do ambiente externo se reconhece as oportunidades e as ameaças do mercado.

Para análise do ambiente externo foi utilizado como principal fonte de dados o CD com as informações transmitidas no evento nomeado "Futuro do Turismo em Santa Catarina 2007/2011", realizado pela SC Parcerias e Unisul,

feita sob a metodologia Delphi, adotada pelo Studium 3, de Roma, com a supervisão de Domenico de Masi. Este evento contou com várias palestras que foram realizadas nos dias 1º e 2 de outubro, no Costão do Santinho Resort. Onde diversos empresários e pessoas envolvidas no ramo turístico expuseram suas idéias, como por exemplo, Alexandre Biz, Eduardo Barroso, Fernando Marcondes de Mattos, Joandre Ferraz, José Batista Murad (Beto Carrero), José Celso Martineli, Luiz Gonzaga Godoi Trigo, Mario Carlos Beni, Milton Zuanazzi, Nicolas Peluffo, Roberto Henrique Barreiro Silva (Beto Barreiros) e Rúben Omar Pesci.

Outra fonte de dados foi o *website* da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

4.3.1.1 Ambiente Demográfico

Florianópolis tem uma população estimada de 360.601 habitantes em 2002, segundo o IBGE. A população total do aglomerado representa 94,10% da população total do Núcleo da Região Metropolitana, esta por sua vez representa 13,51% da população de Santa Catarina. A densidade demográfica de Florianópolis em 2000 corresponde a 760,10 hab/km². Em janeiro de 1998, a Lei Complementar nº 162 instituiu a Região Metropolitana de Florianópolis, a primeira a ser criada no Estado com objetivo principal de dinamizar as soluções dos problemas urbanos comuns.

Jurerê é uma praia tradicional de Florianópolis, que ganhou destaque nacional a partir do loteamento realizado pela HabitaSul, nomeado de Jurerê Internacional. Jurerê torna-se, então, um lugar de status, devido ao alto padrão atingido pelo empreendimento.

Isso atraiu o interesse de pessoas com uma situação econômica favorável, de toda parte do Brasil. Muitos transferiram seus domicílios para Jurerê.

Essa mudança na demografia causou um reflexo importante na Pousada, pois ao se mudarem, enquanto construíram suas casas, muitos se hospedaram na Pousada. Após a construção continuavam a utilizar o serviço, para hospedar visitas.

No contexto catarinense, o turista potencial mais relevante será aquele que vem de um raio máximo de acerca 2.000 km, conforme Palumbo e Serra (2006). Relatam que qualificação do perfil do cliente catarinense se tornará possível aumentando o número de turistas de alta renda proveniente dos Estados brasileiros mais ricos (SP, RS, PR); e dos principais países vizinhos (Argentina, Chile, etc.). Estes dois tipos de emissores garantirão à Santa Catarina um crescimento elevado e uma melhoria do gasto médio. Entre o turismo estrangeiro, o Argentino será o mais importante para SC, mas os chilenos também continuarão viajando ao Brasil e à Santa Catarina.

A SANTUR expõe que os turistas do Rio Grande do Sul representaram 37,72% dos turistas nacionais que visitarão Santa Catarina em 2006. Enquanto o turismo interno em Santa Catarina atingiu 22,69% do total dos turistas. Já São Paulo encontra-se como o terceiro maior emissor de turistas a Santa Catarina, em 2006 foi responsável pela emissão de 14,24% dos turistas e o Paraná vem logo na seqüência com 12,99% dos turistas que estiveram em Santa Catarina.

Na concepção de Palumbo e Serra (2006), São Paulo representará o emissor nacional para Santa Catarina com mais potencialidade de crescimento. O fluxo de turistas paulistas para o Estado de Santa Catarina crescerá bastante até 2011, devido ao grande interesse do paulista nos atrativos do Estado de Santa Catarina. Nos próximos anos, o Estado de São Paulo passará para ser o segundo emissor de turistas para Santa Catarina. Atingirá o mínimo de 25% de participação no fluxo turístico de Santa Catarina pelo incremento na divulgação do destino.

Em relação ao turismo internacional, a Argentina emitiu 63,64% do percentual total de turistas estrangeiros em Florianópolis no ano de 2006, seguida por Chile com 15,91% e pelo Uruguai com 8,33%. Vale destacar que os Chilenos representaram apenas 3,10% em 2005 (www.pmf.sc.gov.br).

O número de turistas estrangeiros para o Estado de Santa Catarina crescerá, com um aumento da taxa média de 5% ao ano. Os emissores internacionais se manterão na mesma ordem atual. Ao superar sua pior crise, a Argentina dobrará o seu fluxo de turistas para o Estado de Santa Catarina entre o período considerado, passando a ser, assim, o país que mais contribuirá com o desenvolvimento do turismo no Estado. Haverá também um aumento da

chegada de turistas estrangeiros provenientes da Europa. O turista alemão continuará gastando mais do que os outros (PALUMBO e SERRA, 2006).

Palumbo e Serra (2006) constatarem que com o objetivo de aumentar os fluxos turísticos em Santa Catarina serão captados todos os segmentos de idade, nível educacional, sexo, ocupação. A variedade de oferta turística de Santa Catarina consentirá atrair turistas muitos diferenciados. Mas isso criará o problema de manter uma adequada separação entre os diferentes grupos, dado que o turista de massa poderá expulsar o turismo de elite.

Os executivos e profissionais liberais terão maior participação como turistas de Santa Catarina. Porém, o crescimento mais acentuado será o do turista que viaja de carro (como as famílias de classe média) que continuará preferindo sistemas alternativos de hospedagem, sobretudo, nos períodos de alta temporada. Os turistas de nível mais baixo terão um decréscimo (percentual) da sua participação no turismo catarinense. (PALUMBO e SERRA, 2006).

O turista predominante em Santa Catarina será incluído na faixa etária entre os grupos 25 e 60 anos, de acordo com Palumbo e Serra (2006). Complementam que aumentará a participação das pessoas com idade média acima de 30 anos interessadas no turismo ecológico-ambiental e, principalmente, cultural. Os jovens do mundo desenvolvido tenderão a visitar países de alta atração por seu patrimônio natural e cultural. Este será o caso do Brasil e em especial do Estado de Santa Catarina.

4.3.1.2 Ambiente Econômico

A ocupação das dependências da Pousada dos Chás depende, em grande parte, das forças econômicas atuantes no Brasil e também em alguns países do Mercosul, e as conseqüências que ambas produzem na sociedade.

A data que a pousada foi inaugurada coincidiu com a maior crise dos últimos tempos de um dos grandes países da América Latina, a Argentina, país que enviava um grande número de turistas para o estado de Santa Catarina. De acordo com a SANTUR, os argentinos representavam 87,38% dos 232.987 de turistas internacionais que visitaram Florianópolis em 2001. Esse número se alterou para 68,60% de 75.163 turistas internacionais em 2002. Esse fato fez

com que as primeiras expectativas da Pousada dos Chás não tenham sido atendidas (www.pmf.sc.gov.br).

De acordo com Palumbo e Serra (2006) a premissa necessária de uma descrição da economia do turismo em Santa Catarina nos anos de 2007 a 2011 é que todas as tendências locais terão uma forte relação com os fenômenos econômicos do continente e do País. O desempenho do turismo em Santa Catarina será influenciado, principalmente, pelo cenário econômico nacional e da América do Sul, destacando-se principalmente Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai (os países com maior fluxo de turistas estrangeiros para o Estado de Santa Catarina).

Outro ponto econômico relevante a ser analisado é a influência que o as taxas de juros, a variação cambial e a inflação exercem nas organizações. A Pousada dos Chás não sofre influência direta da taxa de juros, pois desde sua fundação nunca dependeu de empréstimos, e as variações cambiais e a inflação exercem pouca influência no que se trata de aquisição de matéria prima, já que todos os recursos necessários são adquiridos dentro do Brasil e a taxa de inflação encontra-se estabilizada desde o início do empreendimento.

As variações cambiais influenciam sim, no que diz respeito à captação de hóspedes. Com o Dólar e/ou o Euro em alta, os turistas estrangeiros tem maior poder aquisitivo quando vem ao Brasil e o poder aquisitivo dos brasileiros diminui no exterior, com isso, muitos turistas brasileiros desistem de viajar para fora do país, optando por destinos mais baratos e igualmente belos, observando se assim, um aumento na quantidade de turistas provenientes de São Paulo, Curitiba e Belo Horizonte. Já com o Dólar e/ou o Euro em baixa os brasileiros aumentam o poder de compra no exterior e investem em viagens internacionais e os estrangeiros perdem poder de compra no Brasil, o que faz diminuir a procura.

No Brasil, de acordo com a ABIH (Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis), a atividade turística totalizou R\$ 96,4 bilhões no ano de 2001, devendo crescer 4% ao ano durante a década corrente. A economia do turismo representou 8% do PIB, e devera crescer 5% ao ano até 2010. Em 2001, mais de 5.200.000 de estrangeiros visitaram o país, internalizando gastos diretos de U\$ 4.700.000.000,00.

É destacado também que, em muitas partes do mundo (inclusive na Argentina e Uruguai), aumentará a demanda para pequenas pousadas, sendo assim, os principais investimentos irão para este tipo de oferta turística. Contudo, este desenvolvimento acontecerá, sobretudo para as pousadas localizadas em zonas excepcionais por seu patrimônio natural ou cultural e se houverem serviços ambientais adequados. Mas, no Brasil, a situação não será exatamente a mesma. No País, de fato, os investimentos mais significativos na área hoteleira, até 2011, serão aplicados tanto em pousadas com estrutura profissional; quanto em redes de pequeno e grande portes. E Santa Catarina, em particular, será um destino relevante para esses investimentos (PALUMBO e SERRA, 2006).

Segundo a SANTUR, no ano de 2002, as pousadas representaram 8,75% dos meios de hospedagens utilizados em Florianópolis, enquanto os hotéis representaram 18,14% e as casas ou apartamentos 29,27%.

Conforme o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis a taxa média de ocupação hoteleira na grande Florianópolis foi de 66,75% em 2006, de 72,46% em 2005 e de 73,81% em 2004.

Vale ressaltar que haverá uma melhoria no crescimento da renda da população nos próximos 5 anos e, conseqüentemente a população desfrutará mais do turismo, principalmente interno. Santa Catarina, porém, terá ótimas possibilidades de atrair turistas mais exigentes (com maior poder aquisitivo e mais cultos), melhorando, assim, a composição do fluxo turístico em função do nível de renda e do nível educacional. Deste último ponto de vista, pode-se apontar que o turista típico dos próximos anos terá ensino médio, técnico e superior (PALUMBO e SERRA, 2006).

Em Santa Catarina, o turismo terá um crescimento constante, mas moderado, porque o Estado terá o problema da sazonalidade (enquanto o principal concorrente interno, o Nordeste do Brasil, será isento do problema). Nos próximos anos haverá em Santa Catarina uma redução da sazonalidade, que consentirá uma maior concentração de investimentos de *resorts* e pacotes. Mesmo assim, o crescimento da receita será limitado, pela falta de produtos e serviços coerentes ao perfil de turistas desejado (PALUMBO e SERRA, 2006).

A curva atual do desempenho do setor se manterá, porém, para sustentar este crescimento será necessário manter o nível dos investimentos

na divulgação do destino, uma vez que o desempenho se demonstrará na razão direta deles. De qualquer maneira, o crescimento será bastante expressivo comparado com outros setores econômicos chegando, até 2011, à média de 6-7% ao ano. Mas, depois do período considerado, se nada for feito, principalmente no saneamento, haverá queda no setor (PALUMBO e SERRA, 2006).

O gasto dos turistas (nacionais e estrangeiros), então, aumentará a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços. De fato, o sistema turístico catarinense definirá o perfil do turista desejado e, para atingi-lo, aumentará a própria capacidade de atender as necessidades e interesses dele. Por isso, nos próximos anos, o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina estará baseado principalmente na qualidade, e apontará na busca por turistas mais motivados e exigentes, com disposição para gastar mais (PALUMBO e SERRA, 2006).

Em síntese, os autores colocam que os tipos de turismo que mais crescerão, até 2011, serão, na ordem de importância, os seguintes: o das praias; o ecoturismo; o esportivo; o de negócios; o rural e o de aventura.

Palumbo e Serra (2006) asseveram que até 2011, os segmentos do setor de turismo que terão o melhor desempenho serão: as pousadas; os *resorts*; a gastronomia; os agroturismos; as agências de organização de eventos e a hotelaria. Relatam que os pequenos empreendimentos da hotelaria mudarão o próprio direcionamento, superando a tendência de satisfazer uma demanda interna regional pouco exigente e de baixo poder aquisitivo.

Além disso, em Santa Catarina, as relações e a sinergia entre os serviços turísticos e os produtos gastronômicos se fortalecerão nos próximos cinco anos, incentivados pelo marketing territorial do Estado. Entretanto, a evolução organizacional e de marketing necessária para este processo encontrará a maioria das empresas despreparadas.

As micros e pequenas empresas do setor de turismo manterão como característica fundamental a administração familiar, que continuará responsável por uma grande quantidade de empregos. Mas, no futuro próximo, em Santa Catarina, a gestão familiar do turismo diminuirá, cada vez mais, dando lugar a uma gestão mais profissional. Na verdade, isso será simplesmente indispensável, pois a escassa qualificação de mão de obra para as funções

turísticas representará um dos piores fatores desmotivadores dos visitantes (PALUMBO e SERRA, 2006).

Em muitos casos, os meios de hospedagem de baixo custo, informais, evoluirão na forma de pousadas e hotéis de duas e três estrelas. Apesar disso, nos próximos anos, muitas empresas de pequeno porte terão dificuldades para sobreviver, sem profissionalização. Por isso, no futuro, essa profissionalização deverá ser um dos principais papéis do governo (PALUMBO e SERRA, 2006).

No longo prazo, o turismo se transformará em uma indústria: caracterizada por empresas maiores, não pulverizadas. Haverá, também, maior e melhor comunicação entre as redes hoteleiras e nas relações inter-organizacionais (entre empresas diferentes). As empresas mais dinâmicas formarão parcerias com empresas do exterior, garantindo uma demanda antecipada da oferta qualificada (PALUMBO e SERRA, 2006).

A busca de uma melhor qualidade dos serviços turísticos representará um grande desafio para as pequenas empresas catarinenses, uma vez que, (1) os grupos estrangeiros terão mais competência para melhorar a qualidade dos serviços turísticos, de maneira que ficarão muito mais competitivos do que as empresas locais; e (2) o desenvolvimento da qualidade dos serviços exigirá investimentos, o que para muitas empresas será insustentável. Essa dificuldade estará relacionada, principalmente à melhoria das estruturas receptivas; à formação dos funcionários e à aferição de incentivos econômicos que levam a um comportamento de qualidade por parte dos funcionários (PALUMBO e SERRA, 2006).

4.3.1.3 Ambiente Tecnológico

O rápido crescimento de Florianópolis e sua explosão para o turismo, principalmente para o de negócios e eventos, estão impondo como necessidade inadiável a profissionalização da atividade. Nesses tempos de globalização e concorrência cada vez maior, é preciso ousadia, planejamento da atividade e investimentos em infra-estrutura para atender plenamente o visitante. Sendo assim, as forças tecnológicas tomam posição fundamental para o sucesso de uma organização.

Os avanços tecnológicos e a conseqüente incorporação prática e efetiva pela empresa, fez com que ela se aproximasse ainda mais do cliente.

Segundo O'Connor (2001, p.99):

Com o crescimento fenomenal do uso da Internet e da World Wide Web, tanto em casa como locais de trabalho, e com oportunidades apresentadas pelos custos decrescentes de equipamentos e comunicações, existe o potencial para que os fornecedores distribuam informações para os clientes e processem suas reservas diretamente.

Vem surgindo diversas ferramentas tecnológicas no ramo do turismo e da hotelaria, que facilitam os processos da empresa, como exemplo: softwares especializados no ramo, chave de cartão, sistemas de segurança, as centrais de reserva, dentre outras.

O software especializado mais utilizado atualmente na área hoteleira é o Desbravador, porém existem similares de menor custo, como o HMax. As chaves de cartão são utilizadas em algumas concorrentes, porém, para manter características mais regionais, a proprietária utiliza a chave convencional.

As pequenas e médias empresas tendem a conservar mais das características regionais do que seus concorrentes de 'marca' e, em muitos casos, são alicerces da atratividade de uma cidade, região ou país para turistas domésticos ou estrangeiros (BORDAT apud O'CONNOR, 2001, p.70)

Haverá profissionalização das micro e pequenas empresas do setor, por meio do uso e domínio das novas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação.

Cada vez mais, as microempresas terão uma inter-relação com o restante do setor, a partir de uma integração entre os envolvidos (diretos e indiretos) em atividades turísticas. Sem esta integração, estarão, simplesmente, profissionalizando analfabetos digitais.

O setor de turismo terá um crescimento empresarial ordenado, com destaque para todas as empresas que colocarem a tecnologia a seu serviço.

4.3.1.4 Ambiente Político

O futuro do turismo, em Santa Catarina, dependerá dos projetos que a comunidade estadual conseguir elaborar e realizar. Dependerá, ainda, da propensão dos empreendedores em comprometer os recursos necessários e dos incentivos que os políticos oferecerão aos melhores projetos.

O turismo interno será propiciado pelo desenvolvimento da infraestrutura de saneamento básico efetivo nas regiões turísticas, principalmente no litoral (PALUMBO e SERRA, 2006).

É necessário considerar que Santa Catarina não será o único Estado brasileiro com atrações para as quatro estações do ano. Então, para vencer a sazonalidade não será suficiente mostrar esta qualidade à população brasileira por meio de um plano de marketing e comunicação (PALUMBO e SERRA, 2006).

Além disso, os turistas estrangeiros (dos países mais ricos) que entrarem no Brasil pelo Rio de Janeiro ou pela Bahia já terão grande contato com o litoral brasileiro e fazê-los vir até o Sul somente com o atrativo da praia catarinense será um desafio maior. Um casamento acertado alcançará o público internacional (Europa e E.U.A.) graças à criação de uma oferta casada com atrativos de outras localidades próximas, que se integrarão à oferta catarinense. O suporte mais interessante desta estratégia será, sobretudo, a combinação Florianópolis e Foz do Iguaçu, fazendo-os entrar pelo Paraná e combinando esta viagem com a oferta de Florianópolis (praias, graças à proximidade) e, desse modo, atraindo turistas de países ricos (PALUMBO e SERRA, 2006)..

É preciso, ao mesmo tempo, destacar que será também a continuidade nos projetos turísticos dos governos que manterá o crescimento gradativo do turismo no país. O peso das políticas públicas será muito relevante em Santa Catarina. O poder público da cidade tem apoiado diversos eventos esportivos, culturais e de negócios realizados na cidade, o que é muito bom para o turismo e, por conseguinte, para a pousada, como por exemplo, o IRONMAN – um evento internacional de triatlon – que tem parte de seu trajeto realizado em Jurerê, período no qual, pelo terceiro ano consecutivo, todas as unidades

habitacionais da pousada foram locadas, mesmo sendo realizado em época de baixa temporada.

A regulamentação dos meios de hospedagem de turismo foi elaborada pela Deliberação Normativa n. 387 de 28/01/1998, com objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão obter a chancela do Governo Federal atribuída pela classificação na EMBRATUR e os símbolos oficiais que a representam; e ser distribuídos, pelos diferentes tipos e categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e de serviços que apresentem.

A política fiscal adotada pelo governo brasileiro consome uma boa parte do faturamento da pousada, os desembolsos com impostos chegam a aproximadamente 9,5%. Sendo 5% relativo ao ISS, e 4,5% ao Simples. Além disso, se tem as contribuições confederativas que são pagas todo ano e as comissões das operadoras de cartão de crédito que representam 3,4% de cada operação realizada com cartão.

A legislação trabalhista exerce grande influência no dia-dia de qualquer organização. Na pousada, por exemplo, se nota que o quadro de horário é feito de maneira a não infringir essas leis. Por ser um negócio onde o período de maior movimento, é normalmente nos finais de semana e verão, a pousada deve estar atenta com a folga de funcionários aos domingos, que segundo a convenção do sindicato de hotéis deve ocorrer ao menos uma vez ao mês. Outros fatores que exercem influência são os tetos salariais fixados pela legislação e os encargos trabalhistas.

O turismo em Santa Catarina correrá o risco, nos próximos anos, de destruir seu maior ativo: a qualidade do seu território (sobretudo no litoral). Isto será decorrente: da fraqueza do sistema de saneamento frente à pressão humana durante o verão; do crescimento urbano sem planejamento e sem limites E do desmatamento. O crescimento urbano sem controle (que criará, nos próximos anos, o risco do nascimento de uma megalópole litorânea) destruirá a qualidade do litoral catarinense. Perderão espaço os atrativos turísticos que deterioram o meio ambiente (as praias contaminadas e os espaços urbanos deteriorados). As áreas degradadas ou com infra-estrutura ruim serão deixadas de lado ou usadas pelos segmentos de menor poder

aquisitivo. Por outro lado, as praias não perderão o atrativo graças à melhoria dos acessos e dos equipamentos (PALUMBO e SERRA, 2006).

Para que o Brasil possa fazer promoção turística internacional terá que transpor a jovem idade do país (que se traduz na pobreza do patrimônio cultural histórico). Neste plano, será impossível competir com a Europa, mas também com muitos países da Ásia (que têm civilização e patrimônio artístico muito mais antigos). Santa Catarina encontrará dificuldades para a sua promoção turística no mercado internacional. Mas, diferentemente de outras cidades brasileiras, contará com um grande recurso para atrair turistas europeus: as fortes comunidades italiana e alemã. A interpretação brasileira das tradições dessas comunidades representará um forte valor agregado que Santa Catarina poderá oferecer ao turista europeu (PALUMBO e SERRA, 2006).

Na verdade, os possíveis fatores de desestímulo da vinda de turistas para Santa Catarina serão: a falta de consolidação dos cenários de sustentabilidade; a fraqueza da capacidade de gestão político-institucional e a falta de investimentos em infra-estrutura de estradas e aeroportos (PALUMBO e SERRA, 2006).

Se a falta de ação pública de sistema levará as dificuldades, o protagonismo dos decisores públicos poderá levar ao desenvolvimento. Por exemplo, o fluxo de turistas crescerá em relação: à evolução da política para o setor (em particular, haverá uma legislação de incentivos para induzir novas propostas turísticas); ao acréscimo de investimentos no setor; ao lançamento de propostas turísticas mais arrojadas e agressivas (PALUMBO e SERRA, 2006).

No quadro das políticas públicas haverá, nos próximos anos, uma mudança de ordem cultural, com muitas implicações diferentes e, portanto, o cenário do turismo em Santa Catarina sofrerá alteração pela definição de novas políticas para o setor (PALUMBO e SERRA, 2006).

A realização de eventos fora de temporada serão mais expressivos na atração de públicos alternativos. Sobre tudo o verão em Florianópolis terá, cada vez mais, segmentação (PALUMBO e SERRA, 2006).

Na realidade, a ação pública apostará de maneira muito determinada nas ações de desenvolvimento interno. Além disso, a transparência será um

critério cada vez mais importante para a ação pública. Contudo, a finalização deste processo de mudança demandará todo o período examinado e dará seu resultado só a longo prazo. Porém, existindo no Brasil uma política pública para o turismo, a primeira grande responsabilidade de Santa Catarina será de manter seu compromisso na atuação desta (PALUMBO e SERRA, 2006).

As políticas públicas serão norteadas por três grandes condicionantes: cuidarão da preservação do patrimônio cultural e histórico; garantirão uma forte presença da dimensão social nas ações e apontarão para o aumento da entrada de divisas (PALUMBO e SERRA, 2006).

O desenvolvimento do turismo em Santa Catarina passará, nos próximos anos, do modelo do veranismo e dos empreendimentos espontâneos para um modelo baseado no planejamento compartilhado. A principal tarefa do Estado de Santa Catarina, nesse período, será a elaboração de um projeto para o futuro, com o objetivo de transformação de médio-longo prazos que possam ser compartilhados com o sistema econômico e se concretizar em ações para o desenvolvimento turístico (PALUMBO e SERRA, 2006).

O planejamento do desenvolvimento turístico será baseado no planejamento do uso do território (mobilidade, áreas industriais, comerciais, habitacionais, etc.). Todas as obras (saneamento e rodovias), sem planejamento, terão sua utilidade prejudicada (PALUMBO e SERRA, 2006).

Para Santa Catarina será necessário também um Plano de Turismo que identifique as possíveis áreas de desenvolvimento e favoreça a construção de um negócio ligado às especificidades de cada lugar (PALUMBO e SERRA, 2006).

Serão desenvolvidas leis e regras mais coerentes, claras e melhor definidas em relação ao meio-ambiente (como licenças ambientais, para construção e exploração, de hotéis, campos esportivos, marinas, bares, restaurantes, etc.), (PALUMBO e SERRA, 2006).

As políticas fiscais incentivarão e facilitarão a implantação de projetos com fins turísticos, principalmente, nas seguintes direções: criação de mapas e guias turísticos bem feitos e acessíveis; organização de *sítes* em duas ou três línguas com *links* para reservas de vários serviços; melhoramento da sinalização turística; desenvolvimento de parques ecológicos; criação de novos

roteiros culturais e a promoção de esportes radicais (PALUMBO e SERRA, 2006).

O marketing turístico de Santa Catarina será fortalecido graças ao desenvolvimento da infra-estrutura do Estado. Palumbo e Serra (2006) colocam que, de fato, nos próximos anos serão melhorados de maneira expressiva: o transporte público e as redes (de energia elétrica, estradas e rodovias).

De maneira sintética, as políticas sistêmicas mais necessárias para o setor de turismo, até o 2011, serão as seguintes: o planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável do turismo; a melhoria do saneamento básico; a melhoria das garantias e da segurança para os investidores; a agilização do processo de criação de novos negócios; a maior clareza e coerência das leis; as políticas de incentivos fiscais à implantação de projetos com fins turísticos; a melhoria e a manutenção da sinalização; o respeito às diferenças (necessidades especiais, GLS, vegetarianos, étnicos etc.); a implantação de portos com capacidade adequada (PALUMBO e SERRA, 2006).

A melhoria da qualidade dos serviços turísticos será estimulada pelas políticas públicas, nos próximos anos, seguindo dois caminhos: o primeiro será o caminho individual, onde os empreendedores e os funcionários das empresas turísticas usufruirão de atividades de formação e informação realizadas com suporte público; o outro instrumento apostará na dimensão coletiva, estimulando e apoiando a criação de uma rede de empresas que tem e desenvolve a qualidade dos próprios serviços, estimulando o associativismo entre as empresas, ajudando as empresas nacionais a competir com os grandes grupos estrangeiros (PALUMBO e SERRA, 2006).

As políticas públicas abrangerão todos os setores econômicos relacionados à atividade turística, proporcionando o desenvolvimento das contas satélites de turismo. Além disso, a política pública implantará, também, mais opções de entretenimento. Enfim, atuar-se-á em favor da integração das regiões, para que o turista tenha opções de praias, montanhas, espaços ecológicos e campos, simultaneamente (PALUMBO e SERRA, 2006).

Palumbo e Serra (2006) apregoam que o Estado de Santa Catarina apostará na profissionalização do setor de turismo, na formação de empreendedores e de gerentes públicos e privados. De fato, a cultura do grupo dirigente do setor representará a principal avalanche para uma evolução rápida

dos negócios turísticos: sem uma evolução cultural das elites, o dinheiro gasto na formação dos funcionários representaria um desperdício.

Na realidade, nos próximos anos, o Estado lançará um plano de marketing e de divulgação para o turismo: dentro do Estado; em todo o Brasil e no exterior. A comunicação e a orientação visual turística (pontos de informações, material gráfico, etc.) serão melhoradas nos próximos anos, de maneira expressiva (PALUMBO e SERRA, 2006).

Entre as políticas de apoio e serviço, as mais necessárias para o setor de turismo serão até 2011: os investimentos em infra-estrutura turística; a formação dos empreendedores e dos gerentes públicos e privados; o apoio à criação de uma rede de empresas com qualidade de serviços; o incentivo ao desenvolvimento de uma oferta mais variada e ao longo de todo o ano; a criação de um plano de marketing para o turismo em todo o Brasil; a difusão das "boas práticas" no campo da qualidade; a incubação dos projetos de pequenas e médias empresas; o apoio técnico e de marketing na implantação dos projetos e a criação de roteiros turísticos (PALUMBO e SERRA, 2006).

O nível de gasto médio evoluirá a partir do momento que aumentarão o número de novidades para atrair os turistas. Para fazer isso será necessário uma evolução cultural nas regiões do Estado, de maneira que elas passem a valorizar os seus produtos e ter orgulho deles (PALUMBO e SERRA, 2006).

Os empresários do setor terão uma nova postura, valorizando as oportunidades da aplicação no turismo da economia da experiência. Desta maneira, conseguirão agregar valor aos seus produtos e serviços. A mentalidade extrativista, porém, continuará dominando parte da população litorânea, inibindo assim, o surgimento de ações mais criativas e ousadas (PALUMBO e SERRA, 2006).

A percepção de Santa Catarina como destino turístico de férias de verão será alterada pela diversificação da oferta e pela criação de um calendário anual de eventos, com programações mensais de qualidade. Sem isso, prevalecerá o fluxo turístico concentrado nos meses de janeiro e fevereiro (PALUMBO e SERRA, 2006).

4.3.1.5 Ambiente Natural

A preocupação com a ecologia vem tomando importância nos dias de hoje. Com a superpopulação dos centros urbanos e com o alto nível de poluição atmosférica percebe-se que os clientes buscam hoje, para turismo de lazer, locais onde a natureza continua preservada.

Palumbo e Serra (2006) sublinham que os atrativos naturais, sejam eles em forma de praia ou de campo, continuarão sendo os mais importantes para o Estado e a melhoria na exploração deles criará uma imagem ainda mais presente e forte. Montanhas, campos e praias preservados, de fato, serão grandes destinos.

Essa valorização, segundo os autores, será ainda maior no futuro próximo, pois a grande tendência dos mercados nacional e internacional será a busca, cada vez maior, da proximidade e convivência com a natureza.

Os maiores atrativos de Santa Catarina (muito rica, de maneira geral, em atrativos naturais) serão aqueles ligados ao mar. O litoral catarinense continuará tendo praias tranquilas, seguras e com cenários naturais interessantes. Em função do clima temperado do Estado, outros tipos de turismo (rural, de aventura, de negócios) ganharão mais espaço do que no passado (PALUMBO e SERRA, 2006).

Serão desenvolvidas áreas de mergulho no litoral, junto às marinas, além de outros equipamentos. Contudo, no futuro próximo, o turismo catarinense mudará, progressivamente, a sua imagem, substituindo o foco sobre natureza pelo foco em ecologia e ecoturismo. A natureza deixará de ser considerada um recurso oferecido aos turistas para o consumo, transformando-se no cenário para viver experiências, de maneira a facilitar um uso sustentável do meio ambiente para o desenvolvimento dos negócios turísticos. Passando da natureza para a ecologia, Santa Catarina ganhará em competitividade, dado que poderá se contrapor, eficazmente, àqueles destinos (como o Caribe) que estão exaurindo o recurso da natureza para explorá-lo do ponto de vista turístico (PALUMBO e SERRA, 2006).

Para Santa Catarina ganharão importância os atrativos turísticos de qualidade ambiental e do patrimônio natural. Portanto, ganharão destaque e importância os segmentos do setor de turismo que investirem em ecologia. A

promoção do ecoturismo, de fato, consentirá à Santa Catarina valorizar o crescente interesse para a sustentabilidade ambiental das atividades humanas como um valor agregado à experiência turística. O potencial atrativo do turismo ecologicamente responsável resultará em alta atratividade de demanda, particularmente dos países desenvolvidos, onde o valor da sustentabilidade se tornará, cada vez mais, um valor central na ética prevalecente (PALUMBO e SERRA, 2006).

Por isso, será fundamental aumentar a experiência do turista e da comunidade com a natureza. Isso acontecerá por meio da: criação de parques e áreas de preservação permanentes; interação didática, objetivando educar sobre a importância da preservação do meio ambiente (PALUMBO e SERRA, 2006).

A falta de observação destes aspectos levará à poluição física e visual da paisagem e à perda irreparável para a população e turista. Esta questão ganhará um espaço crescente porque, nos próximos anos, haverá um crescimento no turismo de verão que se concentra nas praias congestionadas: os turistas de sol e mar. Simplesmente, além do turismo de praia se agregará um crescimento do turismo no ambiente rural. Mas o turismo veranista tenderá a se difundir nas áreas litorâneas onde ainda não há saturação (PALUMBO e SERRA, 2006).

As praias que não tiverem planejamento da infra-estrutura (esgoto, limpeza, falta d'água, segurança e doenças) perderão espaço, abrindo possibilidades para a comercialização do turismo: cultural e ambiental (parques, reservas ecológicas, entre outros). As praias das regiões Sudeste e Nordeste apresentarão natureza mais tropical e maior número de dias de sol/calor por ano. O Nordeste estará se consolidando como o grande destino de massa do turismo brasileiro, oferecendo um clima, cultura e gastronomia que são típicos daquela região. O sul do Brasil terá em suas características culturais, em seu clima e sua gastronomia um grande diferencial, podendo oferecer um turismo de melhor qualidade, perfeito para hotéis e restaurantes de médio e pequeno porte. Estes obterão sucesso por meio das ofertas de serviços de maior valor agregado, com mais charme e profissionalismo em toda a cadeia produtiva.

Se fortalecerão até 2011 os estabelecimentos de pequeno e médio portes, muito mais viáveis para o investimento da população local (pequenos e médios empresários); isso facilitará a sustentabilidade do desenvolvimento turístico.

Contudo, de maneira geral, os principais impactos ambientais diminuirão, graças à atuação mais efetiva dos órgãos setoriais, mas também, ao feito que, em Santa Catarina, a legislação vigente no âmbito do meio ambiente será muito severa.

Além disso, com a crescente importância da responsabilidade social nos projetos, haverá no turismo, também um desenvolvimento maior e melhor junto às necessidades sociais.

Entre os impactos sociais do turismo haverá a criação de consciência ecológica. As gerações mais novas, em particular, funcionarão como educadores, defensores e fiscais da natureza.

4.3.1.6 Ambiente Cultural

Percebe-se também, nos últimos anos, uma mídia muito forte, sobre pontos como o culto ao corpo, a prática de esportes, foco na qualidade de vida etc. Isso influenciou uma mudança nos valores culturais e no estilo de vida das pessoas que cada vez mais buscam fazer exercícios e estar em contato com a natureza. Esses são alguns dos fatores que fazem com que muitos turistas optem por lugares como Florianópolis, onde a natureza é rica e diversificada.

Florianópolis tem potencial para desenvolver esse tipo de turismo durante todo o ano, quebrando a sazonalidade da atividade, historicamente concentrada no verão. Alcançar este equilíbrio passa por uma maior valorização de opções que somente agora começam a ser exploradas de forma mais intensiva, como as trilhas ecológicas, as diferentes modalidades de esportes náuticos e radicais, o turismo de observação de baleias e pássaros, entre outros.

As mudanças culturais no que diz respeito a questão de liberdade sexual, casamento entre pessoas do mesmo sexo; deram força ao turismo gay, um nicho de mercado ainda pouco explorado em Florianópolis, que deve ganhar ainda mais força nos próximos anos.

Mudanças culturais também tem levado a intensificação da carga de trabalho em todo mundo e as muitas pessoas não tem encontrado tempo para tirar férias prolongadas. Deste modo, optam por férias curtas, geralmente de finais de semana e feriados em locais relativamente próximos a sua residência.

Nos próximos anos, uma grande oportunidade de criar atrativos não será aproveitada pelo turismo catarinense. A grande difusão da demanda e da oferta de estética e de design continuará em todo o mundo nos próximos anos, mudando de maneira muito rápida os comportamentos dos consumidores e as estratégias das empresas. Mas, na concepção de Palumbo e Serra (2006) Santa Catarina ficará fora deste grande movimento, devido:

a) à ausência de um cuidado estético nas obras arquitetônicas (com respeito tanto às construções do passado, quanto às atuais);

b) à falta de conhecimento e profissionalização dos empresários que oferecem serviços turísticos no Estado.

O atrativo que ganhará mais espaço será a qualidade de vida. Para Santa Catarina, o ponto de força para obter este resultado será a aliança com a maior atratividade de bens naturais e culturais existentes (PALUMBO e SERRA, 2006).

Mas é preciso evidenciar que a qualidade de vida e os bens naturais e culturais estarão muito dependentes das ações adotadas: ganharão ou perderão espaço, mas dificilmente ficarão no nível atual (PALUMBO e SERRA, 2006).

Apesar de os principais atrativos turísticos de Santa Catarina serem naturais, os atrativos culturais serão cada vez mais desenvolvidos. Neste âmbito, ganharão crescente importância as ofertas que valorizem o patrimônio cultural de uma localidade (PALUMBO e SERRA, 2006).

Naturalmente, esta tendência implicará também o risco oposto: a falta de oferta cultural intensa desincentivará o turista mais exigente, deixando àqueles da faixa inferior. Nos próximos anos, em Santa Catarina, haverá um crescimento da oferta cultural, sobretudo, no segmento dos parques marinhos e aquários (PALUMBO e SERRA, 2006). Ganharão destaque e importância, segundo os autores, os setores que investirem em:

a) história e roteiros pré-históricos;

b) roteiros religiosos;

c) na valorização da cultura local.

Sem dúvida, o tipo de turista que terá o maior crescimento até 2011 será o turista experiencial. E este tipo de turista, relata Palumbo e Serra (2006) terá curiosidade e interesse para:

- a) a identidade da população local;
- b) sua qualidade de vida.

Em relação à mudança nas expectativas dos turistas mais evoluídos, perderão espaço, principalmente, os atrativos turísticos que causam a perda da identidade e das culturas locais. Por esta razão, a melhoria das condições sociais das populações presentes no território terá, no futuro, uma crescente importância, contribuindo para o atrativo turístico na região (PALUMBO e SERRA, 2006).

Uma vantagem relevante da evolução do turismo na direção de um atrativo mais cultural é que nesta perspectiva o desenvolvimento do turismo terá, cada vez mais, o efeito de transformar regiões degradadas em lugares espetaculares, melhorando também a condição das pessoas que vivem no local (PALUMBO e SERRA, 2006).

Graças ao crescimento geral do turismo catarinense, todos os tipos de hospedagem terão um bom desempenho nos próximos cinco anos. Do ponto de vista da composição do segmento, é previsível que a participação no mercado turístico de Santa Catarina será, até 2011, segundo Palumbo e Serra (2006):

- a) de 80 a 90% pela hotelaria independente e redes hoteleiras;
- b) e de 10 a 20% pelos meios informais de hospedagem.

Os meios informais de hospedagem (aluguel de casas, casas de amigos, etc) continuarão sendo utilizados, e em medida crescente: este tipo de hospedagem, de fato, crescerá em todo o Estado (PALUMBO e SERRA, 2006).

Porém, para que os pequenos meios de hospedagem alcancem maior participação no turismo catarinense terão que melhorar sua organização e qualidade. Uma parte da oferta dos meios de hospedagem informal evoluirá de maneira bastante acentuada, elevando o nível do atendimento e da estética da hospedagem (PALUMBO e SERRA, 2006).

A hospedagem informal será otimizada e profissionalizada, no médio e longo prazo. Para tal, serão realizadas transformações urbanas (a exemplo da

Cama e Café, no Rio de Janeiro, onde se transformou todo um bairro em um grande complexo de casas com quartos para aluguel). Dessa maneira será possível encontrar hospedagens baratas, seguras e padronizadas. Santa Catarina encontrará, no curto prazo, dificuldades na organização para realizar operações deste tipo (PALUMBO e SERRA, 2006).

Optarão também por Santa Catarina solteiros e GLBTS (Gays, Lésbicas, Bissexuais, Transexuais e Simpatizantes). A realização do carnaval GLBTS, em Santa Catarina, continuará sendo um grande atrativo para este tipo de turista. Todavia, haverá incremento relevante também do turismo da melhor idade. A terceira idade representará o grupo mais relevante fora de temporada para o turismo em alguns balneários como Camboriú e Ilha das Canárias (PALUMBO e SERRA, 2006).

As pousadas crescerão em todo o Estado, mas serão os roteiros de charme e pequenos hotéis que terão maior destaque (PALUMBO e SERRA, 2006). Os hoteleiros independentes melhorarão seus serviços:

- a) personalizando-os;
- b) agregando charme;
- c) aumentando o profissionalismo;

Tudo isso fortalecerá os independentes na concorrência porque irão oferecer um produto melhor, por um preço mais interessante, trazendo um cliente de melhor nível sócio-econômico (PALUMBO e SERRA, 2006).

Os empreendimentos turísticos catarinenses terão como diferencial competitivo a especificidade, lastreada na cultura regional. A cultura empresarial, porém, poderá ser um entrave à inovação organizacional (PALUMBO e SERRA, 2006).

Palumbo e Serra (2006) destacam que um dos maiores esforços para as empresas turísticas será a mudança da cultura do serviço, que deverá abandonar a lógica baseada nos ativos detidos pelas empresas (apartamentos, comida, equipamentos, etc.) e focar no produto desejado pelo cliente (a experiência de caminhar ao ar livre, de praticar um esporte náutico, de participar de uma festa popular, de ter um atendimento completamente excelente em um lugar extremamente refinado e confortável, etc.).

Até 2011, só uma parte das empresas catarinenses conseguirá alcançar esta mudança cultural e obterá os resultados econômicos e o crescimento acelerado advindos do desenvolvimento.

Mas, no prazo de cinco anos, a maioria das empresas catarinenses terá maior capacidade de enfocar o tipo de turista que atenderá. Isso se tornará possível devido ao desenvolvimento de políticas públicas de qualificação e valorização da atividade turística (PALUMBO e SERRA, 2006).

4.3.1.7 Marketing Turístico

Um aspecto limitante do setor de turismo catarinense será a falta de *iniciativas empresariais relevantes no âmbito do marketing*. A fraca cultura empresarial com respeito ao marketing se traduzirá, também, na escassa valorização do conhecimento do mercado. De fato, o setor não desfrutará de: um levantamento quantitativo e qualitativo da oferta turística; exposição de forma organizada, em *sites*, jornais, etc (PALUMBO e SERRA, 2006)..

Vieira (2003, p.35) sublinha que “é por meio de técnicas de marketing turístico que as regiões definidas como pólos turísticos fazem chegar até os consumidores as informações e a divulgação de seus potenciais”.

De qualquer forma, as estratégias de marketing mais valorizadas pelas empresas do Estado serão: a diferenciação dos produtos e serviços; o desenvolvimento e a evidência do profissionalismo; a oferta de um serviço de qualidade (PALUMBO e SERRA, 2006).

O desenvolvimento de um bom parque hoteleiro representará um ótimo instrumento inicial para o marketing. Essa estratégia estará baseada: na presença de diversos tipos de hospedagem (do mais barato ao mais caro); em projetos construtivos profissionais; na proximidade aos pontos turísticos; na integração e união entre os hotéis, com objetivos em comum; no apoio do Estado ao crescimento (PALUMBO e SERRA, 2006).

Um dos fatores mais relevantes na transformação das profissões ligadas ao turismo será a crescente centralização do marketing, que levará muitos operadores, em vários setores da cadeia turística, ao aperfeiçoamento de suas competências, por meio de conteúdos provenientes de disciplinas tradicionalmente distantes do turismo (PALUMBO e SERRA, 2006)..

Nesse sentido, o desenvolvimento do turismo requererá um amplo leque de competências: agregar significado à fruição turística e oferecer ao consumidor novas maneiras e novas motivações para visitar os lugares, o que exigirá o desenvolvimento de uma cultura histórica e estética; unir o turismo à tradição gastronômica implicará na posse da ferramenta da antropologia e da cultura da comida, para que ajudem na formulação de ofertas adequadas ao sofisticado público dos turistas gastronômicos; agregar ao serviço turístico a venda de produtos complementares (tais como: objetos de artesanato, produtos gastronômicos, livros, guias, etc.), obrigará a se aproximar ao design e à psicologia do consumo (PALUMBO e SERRA, 2006).

As estratégias de marketing mais bem sucedidas serão aquelas que investirem na comunicação baseada na vida saudável, natureza e ecologia. Além daquelas voltadas para a segmentação da oferta e, sobretudo, voltadas para públicos mais exigentes e de maior poder aquisitivo. Mas, certamente, é importante salientar que essa estratégia somente será eficaz se for adequadamente apoiada por empreendimentos de qualidade (PALUMBO e SERRA, 2006).

A sazonalidade como já mencionada anteriormente diminuirá em função da utilização de estratégias de captação de segmentos distintos daqueles habituais das altas temporadas. Desse modo, os segmentos mais interessantes para Santa Catarina serão: jovens casais (sem filhos ou com filhos em idade não escolar); executivos e profissionais liberais; aposentados e terceira idade (PALUMBO e SERRA, 2006).

A estratégia de marketing *business-to-business* mais valorizada será a de facilitação (assistência prestada aos setores constituintes da indústria de viagens e turismo dentro de um país e nos outros países de origem de turistas).

Para desenvolver um forte marketing do destino serão organizados eventos (tênis, literatura, congressos) que atraiam público e mídia (PALUMBO e SERRA, 2006).

Para isso, serão bem sucedidas as seguintes estratégias de marketing: uso da *internet* qualificada; revistas e meios de divulgação segmentados; divulgação seletiva em programas de TV (PALUMBO e SERRA, 2006).

O setor turístico de Santa Catarina atuará, nos próximos anos, para mudar progressivamente seu público alvo, passando do veranista ao turista

evoluído, que busca um produto mais articulado, mais rico, de melhor qualidade. Boa parte desta mudança se realizará entre o ano 2011 e terá como principal efeito a redução consistente da sazonalidade (PALUMBO e SERRA, 2006).

Uma boa estratégia de marketing será, também, a profissionalização da mão-de-obra, que gera um marketing boca-a-boca. Enfim, a maior conscientização e profissionalização da população local, irá propiciar uma relação mais adequada com o turista e sua conseqüente fidelização (PALUMBO e SERRA, 2006).

4.3.2 Análise da Concorrência

Outra aspecto de suma importância para a organização são as forças competitivas (concorrentes).

No bairro de Jurerê podem-se encontrar diversos estabelecimentos voltados à hospedagem de turistas, como hotéis e residenciais, porém, cada um com um foco de cliente diferente. Estes estabelecimentos, apesar de oferecerem acomodações para os turistas, oferecem serviços padronizados e tratamento mais formal. É o caso dos hotéis, ou dos meios de hospedagem que oferecem apartamento para famílias, que é o caso dos residenciais e dos *apart-hotels*.

Como as pousadas são diferenciadas dos hotéis por não submeter o hóspede a um serviço padronizado, se encaixam em um nicho de mercado peculiar.

Na praia de Jurerê podemos encontrar 10 pousadas, porém quatro delas são as principais concorrentes de marca da Pousada: a Pousada dos Sonhos, a Pousada Villas Del Mar, a Pousada Mar de Jurerê e a Pousada Jurerê-mirim. As pousadas que merecem um destaque especial são: a Pousada dos Sonhos, que está situada a beira-mar, o que constitui um forte diferencial competitivo para mesma; e a Pousada Villas Del Mar que é a pousada com melhor infraestrutura dentre as relacionadas.

É curioso citar que todos os proprietários das pousadas relacionadas já se conhecem de longa data, muito antes da inauguração da primeira das

pousadas, a Pousada dos Sonhos. Este bom relacionamento possibilitou inclusive a formação de uma parceira, que hoje não vigora mais, onde três dessas pousadas se uniram para captar mais eventos, principalmente esportivos, para a região norte da Ilha.

Para análise dos concorrentes utilizou-se os componentes inerentes a criação de valor. Segue os principais resultados encontrados:

4.3.2.1 Pousada dos Sonhos

Ao analisar a Pousada dos Sonhos, percebeu-se os seguintes pontos fortes:

- a) localização;
- b) o apoio de praia;
- c) o tempo no mercado (13 anos);
- d) visual da janela de alguns apartamentos;
- e) o aluguel de carro;
- f) o restaurante;
- g) variedade de acomodações.

Já os pontos fracos percebidos através da análise desta organização foram:

- a) recepção não funciona 24 horas por dia;
- b) reserva somente até às 20 horas;
- c) limpeza do estabelecimento;
- d) atendimento.

Abaixo segue o tarifário disponível no site da Pousada dos Sonhos:

Tabela 01: Tarifário Pousada dos Sonhos

Apto/Meses	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Super Luxo	380,00	1000,00	850,00	470,00	410,00
Cabanas	290,00	680,00	640,00	320,00	280,00
Apto 2Q Luxo	240,00	570,00	520,00	300,00	260,00
Apto 2Q Sala G	220,00	520,00	470,00	290,00	240,00
Apto 2Q Sala P	210,00	460,00	430,00	280,00	220,00
Apto 1Q Sala G	170,00	360,00	330,00	210,00	180,00
Apto 1Q Sala P	160,00	330,00	300,00	200,00	170,00
Flats 1 Quarto	120,00	250,00	230,00	140,00	130,00

Os valores apresentados na tabela 01 são referentes à hospedagem de duas pessoas.

4.3.2.2 Pousada Villas del Sol y Mar

Na análise da pousada Villas del Mar percebeu-se os seguintes pontos fortes:

- a) luxo de alguns apartamentos;
- b) sauna;
- c) garagem coberta;
- d) apoio de praia;
- e) mini cozinha em todos apartamentos.

Já os pontos fracos percebidos através da análise desta organização foram:

- a) estrutura hierarquizada;
- b) departamentalização;
- c) atendimento e processos muito formalizados;
- d) cama pequena com 1,38 metros de largura;
- e) falta de área de lazer.

Os preços praticados pela Pousada Villas del Sol y Mar para duas pessoas são:

Tabela 02: Tarifário da Pousada Villas del Sol y Mar

Período	Preços (em R\$)
Dezembro	179,00
Natal	269,00
Ano Novo	399,00
Janeiro	299,00
Fevereiro	239,00
Carnaval	339,00
Iron Man	239,00
Páscoa	239,00
Abril – Novembro	179,00

Vale ressaltar que a Pousada Villas de Sol y Mar cobra 10% em cima do valor total gasto. Para os pacotes de Reveillon, Janeiro e Fevereiro o mínimo é de 7 diárias, para carnaval é 5 diárias, para Iron Man é de 6 diárias e para a Páscoa é de 3 diárias.

4.3.2.3 Pousada Mar de Jurerê

Identificou-se através da análise na Pousada Mar de Jurerê os seguintes pontos fortes:

- a) paisagismo exterior;
- b) pequena hierarquização;
- c) preço;
- d) garagem coberta;
- e) decoração européia;
- f) café da manhã.

Já os pontos fracos percebidos através da análise desta organização foram:

- a) reduzido número de unidades habitacionais;
- b) recepção até às 20 horas;
- c) reservas em horário comercial;
- d) pequena variedade de tipos de acomodações;
- e) falta de opções de lazer.

Os preços praticados pela Pousada Mar de Jurerê são:

Tabela 03: Tarifário da Pousada Mar de Jurerê

Período	Single	Doublé	Triple	Loft Duplex (4 PAX)
Alta Temporada (15/12 a 01/03)	R\$ 175,00	R\$ 230,00	R\$ 285,00	R\$ 485,00
Baixa Temporada (01/03 a 15/12)	R\$ 100,00	R\$ 135,00	R\$ 165,00	R\$ 290,00
Reveillon (7 noites)	R\$ 2.340,00	R\$ 2.760,00	R\$ 3.312,00	R\$ 4.560,00
Carnaval (5 noites)	R\$ 875,00	R\$ 1150,00	R\$ 1.425,00	R\$ 2.400,00
Iron Man (5 noites)	R\$ 660,00	R\$ 880,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.800,00
Páscoa (3 noites)	R\$ 300,00	R\$ 405,00	R\$ 495,00	R\$ 870,00

Para um período maior de 5 diárias a Pousada Mar de Jurerê oferece descontos que variam entre 10 e 15%, dependendo da época do ano, com exceção dos pacotes. É cobrado 2,5% de Imposto sobre Serviço (ISS), mais 10% opcional como taxa de serviço.

4.3.2.4 Pousada Jurerê-Mirim

A análise da Pousada Jurerê Mirim permitiu relacionar os seguintes pontos fortes:

- a) mini spa;
- b) preço;
- c) peças artesanais decorativas;
- d) mini-cozinha em todos apartamentos;

Já os pontos fracos percebidos através da análise desta organização foram:

- a) reduzido número de unidades habitacionais;
- b) chuveiro elétrico;
- c) recepção até às 20 horas apenas;
- d) distância da praia (300 metros);
- e) reservas somente por e-mail.

A Pousada Jurerê-Mirim divulga em seu site apenas os preços para o próximo período, que no caso é o Carnaval. Os preços praticados são:

Tabela 04: Tarifário Mar de Jurerê

Apto. / Período	Apto. Standard		Suíte Mezanino		Suíte Mezanino Superior	
	1 pax	2 pax	3 pax	4 pax	3 pax	4 pax
Carnaval	1.530,00	1.530,00	1.980,00	2.475,00	2.080,00	2.575,00
Diária Extra	180,00	180,00	252,00	297,00	270,00	315,00

Outros concorrentes que disputam o mercado com as pousadas são os hotéis e os residenciais, que apesar de não possuírem o mesmo tipo de tratamento ao cliente, são responsáveis por parte significativa da hospedagem de pessoas, são os concorrentes de produto. Os principais hotéis em Jurerê são: Jurerê Beach Village, Jurerê Praia Hotel, Beira-Mar Hotel, Residencial e Spa Sete Ilhas, Jurerê Summer Resort e o Chandra Hotel. Esses hotéis possuem maiores acomodações, que acomodam uma família. Já as pousadas têm seu foco em casais, já que as acomodações são suítes.

Os concorrentes genéricos da pousada são os apartamentos e casas disponíveis para aluguel na praia de Jurerê, bem como os apartamentos e casas de amigos que ao hospedarem o turista tomam o mercado da pousada.

4.3.3 Análise dos Fornecedores

A organização possui diversos fornecedores, mesmo se tratando de um baixo estoque e consumo.

A Copapel, situada na Rua Abelardo Manoel Peixe, n. 100, no bairro São José, é a empresa responsável pelo fornecimento de todo o material relativo à limpeza, como papel higiênico, desinfetantes, entre outros.

A Cedrense, situada na Rua Menino Julio César, n. 100, na cidade de São José; e a Nutrifrios, situada na Rua Vidal Procópio Lohn, n. 281, na Área Industrial de São José, são responsáveis pela parte de laticínios, como queijo, leite, dentre outros.

As frutas, são encomendados no Direto do Campo, situado na Praça Chico Mendes, s/ n., na cidade de Florianópolis, o pão de trigo, o presunto e o peito de peru são encomendados no Pão Italiano, situado na Rua Frei Caneca, n. 544, no Bairro Agrônômica, na cidade de Florianópolis e na Padaria da Família, situada na Rua Capitão Romualdo de Barros, n. 782, no Bairro Carvoeira, na cidade de Florianópolis, são adquiridos pequenos quitutes para complementar o café da manhã.

A Nutrella entrega todas as terças e sextas os pães de forma, que podem ser de manteiga, de grãos, preto, light, com centeio, dentre outros.

A aquisição de miniaturas, como manteigas e requeijão também é realizada junto à Defaut do Sachê, situada na Rua Getúlio Vargas, cidade São José.

Os produtos de banho como xampu, sabonetes são fabricados na pousada e a matéria-prima é comprada em São Paulo e em Curitiba e enviada por transportadora.

A Mannes, situada na Rodovia BR 280 Km58, no Bairro Nova Esperança, cidade de Guaramirim, fornece colchões e a Altemburg, situada na Rodovia BR 470, Km 61, n. 72375, no Bairro Badenfurt, cidade de Blumenau, fornece toalhas e roupa de cama.

Ocasionalmente outros fornecedores como MAKRO, Rainha das Flores, Aurora, Super Gás Brás são utilizados.

Caso o fornecedor não tenha o produto desejado no momento ou não possa cumprir com o prazo de entrega, os produtos são comprados em um supermercado.

A seleção dos fornecedores é feita através da análise da relação preço/qualidade e o prazo para o pagamento das faturas é de pelo menos 28 dias após a entrega da mercadoria.

4.3.4 Análise do ambiente do consumidor

Os principais mercados que a Pousada dos Chás atende é o de turistas provenientes do Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Na sua maioria, este público é formado por casais de meia-idade, com bom nível de renda, profissionais liberais com terceiro grau completo, que apreciam obras de arte e história e buscam lazer, gastronomia e diversão em um lugar com característica familiar rodeado de muitas belezas naturais.

A sazonalidade se encontra presente na atividade turística em Florianópolis, principalmente no turismo de lazer, que se concentra nos meses de verão. Percebeu-se que grande parte do faturamento da pousada vem dos pacotes de Reveillon, Carnaval e IronMan, datas em que é praticamente certo que ocorra lotação.

Além do tradicional cliente de verão, deve-se aproveitar mais do turismo de eventos, da terceira idade, de grupos e o turismo gay, nichos totalmente identificados que, apesar de alguns, já serem explorados, precisam, urgentemente, ser mais bem aproveitados e atendidos, com intuito de aumentar as vendas durante o período de alta e principalmente de baixa temporada.

A pousada conta com algumas parcerias com empresas de turismo, tanto nacionais como internacionais e vem procurando estabelecer novas parcerias para captar uma parcela maior desses nichos de turismo ainda pouco explorados pela empresa.

A concepção da pousada é exatamente estar próxima à praia ao mesmo tempo que está recuada do barulho e movimento do centro da cidade. Na praia

de Jurerê existem várias pousadas, no entanto a proposta de cada uma delas é diferente da Pousada dos Chás. A estrutura da mesma é única no local. As pessoas que lá se hospedam, visto que o café da manhã e o chá da tarde são servidos na própria pousada, entre inúmeros outros serviços oferecidos em que ela se destaca.

Posteriormente à apresentação das ameaças e oportunidades será apresentada uma pesquisa de marketing realizada junto aos clientes que utilizaram os serviços da pousada entre 22 de outubro de 2006 e 10 de janeiro de 2007.

4.3.5 Oportunidades e Ameaças

Dentre as oportunidades identificadas no mercado através da análise externa, destacam-se:

- a) O turismo de eventos esportivos, que pode ser melhor trabalhado em Jurerê;
- b) Associação do turismo de negócios com a tranquilidade da praia;
- c) O turismo internacional, principalmente turista sul americano, europeu e americano;
- d) Captar os hóspedes que vem a Jurerê, para os eventos realizados no Jurerê Beach Village, que normalmente lá se hospedam pela falta de conhecimento das oportunidades disponíveis;
- e) O turismo de terceira idade;
- f) O ecoturismo;
- g) Excelentes opções gastronômicas em Jurerê e nas proximidades.
- h) o posicionamento do Estado como destino turístico diferenciado;
- i) a implantação efetiva e total do Plano Estadual de Turismo;

Através da análise externa da Pousada dos Chás Ltda ME., foram percebidas algumas ameaças, dentre as mais importantes, vale destacar:

- a) A forte concorrência entre as pousadas da região, que gera redução de tarifas;
- b) Violência e furtos que vem crescendo na região;

- c) Valorização do Real frente às moedas estrangeiras;
- d) O Jurerê Beach Village, responsável pela maior captação de hóspedes na região;
- e) A política adotada pela HabitaSul, no que diz respeito à não apoiar mais eventos esportivos em Jurerê;
- f) Falta de saneamento no costão direito de Jurerê;
- g) a falta de continuidade das políticas públicas, em virtude da mudança de governos;
- h) as leis e regras incoerentes e confusas que geram insegurança;
- i) os impostos altos;

Identificados as ameaças e oportunidades, cabe ao administrador atuar, tomando medidas preventivas para não sofrer pressões provenientes das ameaças e ser pró-ativo no que diz respeito à aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

4.4 Pesquisa com os atuais clientes externos

A pesquisa com os atuais clientes externos foi realizada com intuito de avaliar a situação atual da Pousada dos Chás em cada um dos componentes inerentes a criação de valor (explicitados no item 3.4 deste trabalho). Também buscou-se identificar qual a importância que esses clientes dão a cada um desses componentes no momento em que escolhem por um meio de hospedagem.

O instrumento utilizado para o levantamento dos dados foi uma entrevista estruturada e não disfarçada com o auxílio de um questionário com vinte e quatro questões de múltipla escolha ou abertas individuais. Utilizou-se como complemento as opções de resposta das perguntas fechadas de múltipla escolha opções abertas. Todo o processo de análise das entrevistas foi feito com o uso de tabelas dinâmicas do Microsoft Excel.

As entrevistas foram realizadas com os clientes que se hospedaram na Pousada dos Chás entre os dias 22 de outubro de 2006 e 15 de janeiro de 2007 que dominam a língua portuguesa, como já foi definido na metodologia.

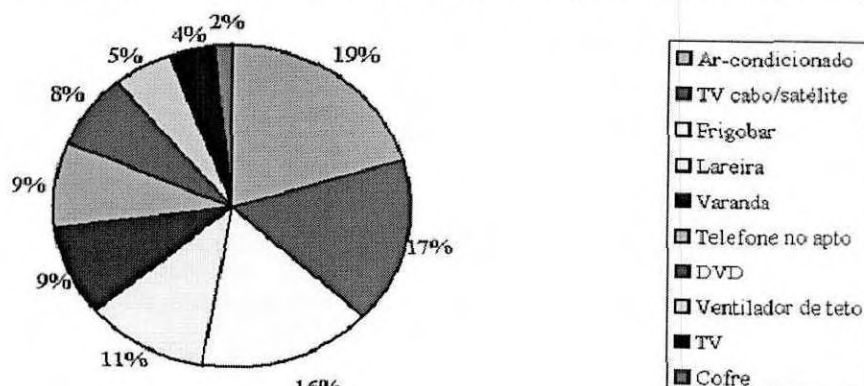
Foram apresentados com maior veemência os resultados onde a maioria se manifestou negativamente já que esses são passíveis de maior agregação de valor. Resultados positivos foram expostos de maneira simplificada sem o uso de gráficos e tabelas.

4.4.1 Análise de dados secundários

A Pousada dos Chás conforme mencionado anteriormente é associada ao Recantos & Requintes, um guia especializado em hotelaria de charme. Este guia realizou em 2006 uma pesquisa com algumas das pessoas que utilizam o guia para seleção de um meio de hospedagem. Vale ressaltar que o público que utiliza o guia é muito similar ao público-alvo da Pousada dos Chás.

Os principais resultados encontrados foram os seguintes:

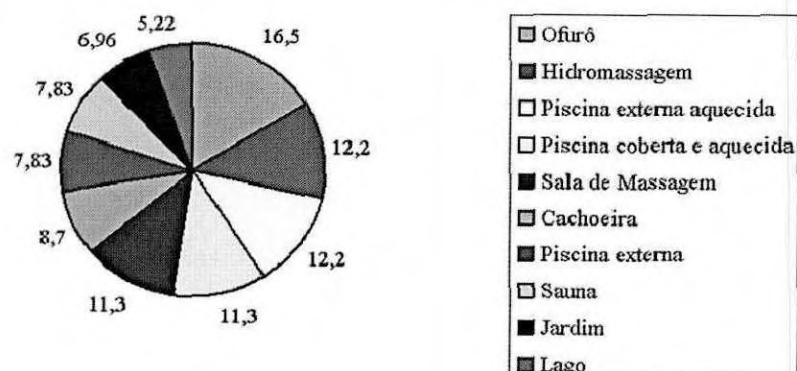
Gráfico 01 – O que o viajante quer encontrar nos aposentos de uma hospedagem



O gráfico 01 mostra que os viajantes do guia esperam encontrar em um aposento, primeiramente o ar-condicionado (19%), seguido da TV cabo (17%) e do frigobar (16%).

Interessante constatar que 11% dos entrevistados esperam encontrar uma lareira no aposento.

Gráfico 02 – O que o viajante quer encontrar na área de lazer



A preferência dos viajantes na área de lazer é pelo ôfurô com 16,5%, seguido da hidromassagem e da piscina externa aquecida, ambos com 12,2%.

Lago, jardim, sauna e piscina externa foram as últimas opções em termos de preferência, se tratando da área de lazer de um meio de hospedagem.

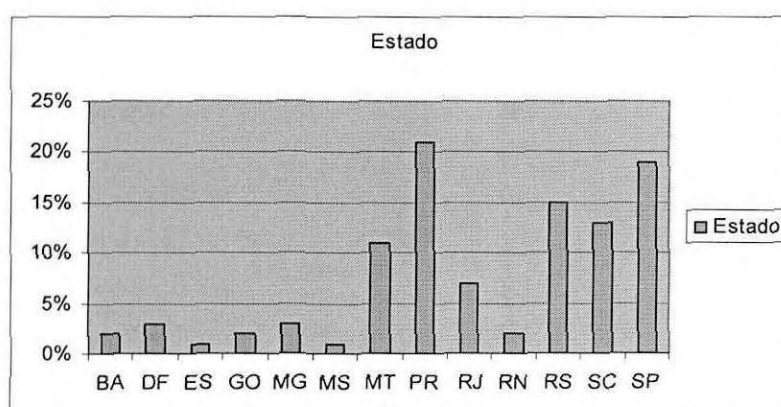
4.4.2 Análise de dados primários

Na primeira parte do questionário buscou-se identificar a naturalidade, a faixa etária, o nível de instrução, a renda familiar e as atividades de preferência dos entrevistados. Os principais resultados encontrados foram:

Tabela 05 – Naturalidade dos Entrevistados

Naturalidade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Bahia	4	2%
Distrito Federal	6	3%
Espírito Santo	1	0,5%
Goiás	5	2,5%
Minas Gerais	6	3%
Mato Grosso do Sul	2	1%
Mato Grosso	22	11%
Paraná	41	21,5%
Rio de Janeiro	14	7%
Rio Grande do Norte	3	1,5%
Rio Grande do Sul	31	15,5%
Santa Catarina	26	13%
São Paulo	39	19,5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 03 – Naturalidade dos Entrevistados



O gráfico demonstra que 21,5% dos entrevistados são provenientes do Paraná (PR) 21,5% de São Paulo (SP), 15,5% do Rio Grande do Sul (RS) e 13% de Santa Catarina (SC). Isso demonstra que assim como no contexto

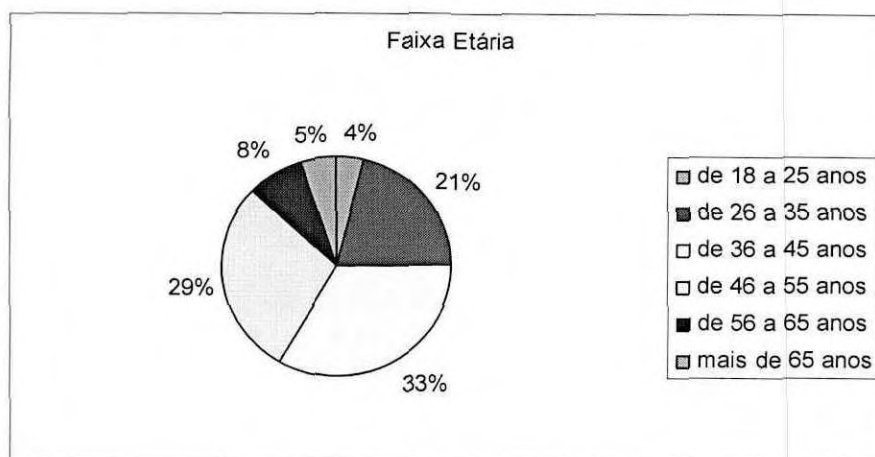
geral do turismo em SC, na Pousada dos Chás os principais estados emissores de turista são PR, SP, RS.

Vale constatar que os 11% de entrevistados provenientes de Mato Grosso vieram em grupo a Pousada dos Chás para um casamento realizado em Jurerê entre um juiz e uma juíza de direito.

Tabela 06 – Faixa Etária dos Entrevistados

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 18 a 25 anos	7	3,5%
De 26 a 35 anos	43	21,5%
De 36 a 45 anos	67	33,5%
De 46 a 55 anos	57	28,5%
De 56 a 65 anos	16	8%
Mais de 65 anos	10	5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 04 - Faixa Etária dos Entrevistados



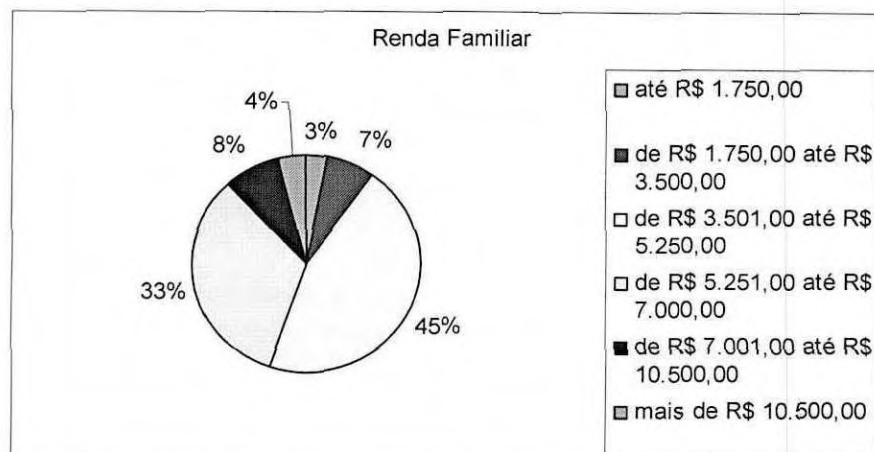
Os dados demonstram que 83% dos entrevistados possuem entre 26 e 55 anos, sendo que 33% do total possuem entre 36 e 45 anos. Apenas 4% possuem menos de 26 anos e 13% possuem mais de 55 anos.

Quanto ao nível de renda dos entrevistados obteve-se as seguintes respostas.

Tabela 07 – Nível de Renda Familiar

Nível de Renda Familiar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até R\$ 1.750,00	7	3,5%
De R\$ 1.750,00 até R\$ 3.500,00	13	6,5%
De R\$ 3.501,00 até R\$ 5.250,00	90	45%
De R\$ 5.251,00 até R\$ 7.000,00	66	33%
De R\$ 7.001,00 até R\$ 10.500,00	16	8%
Mais de R\$ 10.501,00	8	4%
TOTAL	200	100%

Gráfico 05 – Nível de Renda Familiar



Restou evidenciado que 45% dos entrevistados possuem renda familiar superior a R\$ 5.251,00, padrão de renda muito superior à média brasileira. Este fato pode ser explicado, já que uma parcela representativa dos entrevistados são juizes de direito que vieram a Florianópolis a um congresso, ou então, ao casamento (de um juiz e uma juíza) já mencionado anteriormente.

Apenas 10% dos entrevistados possuem renda familiar inferior a R\$ 3.500,00. Os outros 45% são de pessoas com renda familiar entre R\$ 3.501,00 e R\$ 5.250,00.

Tabela 08 – Atividades que agradam os entrevistados

Atividades que agradam	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pintura	21	10,5%
Música	31	15,5%
Literatura	12	6%
Cinema	16	8%
Dança	2	1%
Teatro	10	5%
Praia	60	30%
Esporte	42	21%
Outros	6	3%
TOTAL	200	100%

Gráfico 06 – Atividades que agradam os entrevistados



No que se refere às atividades preferidas pelos entrevistados a praia aparece em primeiro lugar com 29% da preferência, seguido dos esportes com 21%. Fato que leva a constatar uma preocupação com a saúde e qualidade de vida entre os entrevistados.

Vale evidenciar que 16% têm interesse por música e 11% por pintura, e apenas 1% tem interesse em dança.

4.4.2.1 Instalações Físicas

Nas instalações físicas foram analisadas a parte externa, os apartamentos, o paisagismo, as opções de lazer e as áreas comuns.

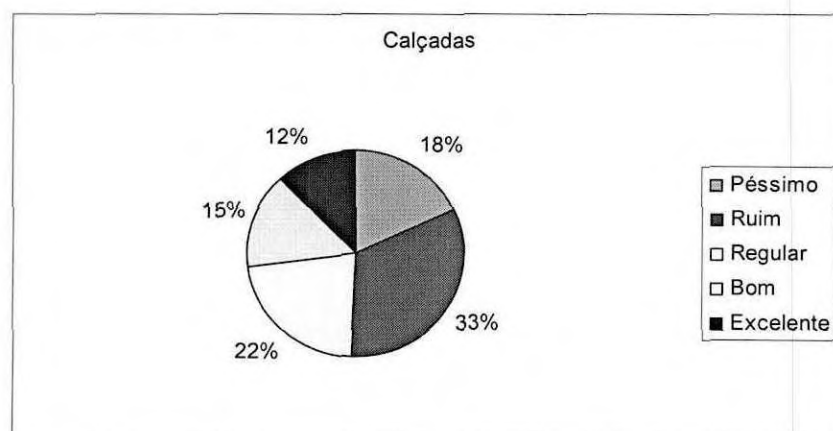
Na parte externa a análise se deu com base nas calçadas, nos muros, na iluminação, no design da edificação, no telhado, na garagem, na pintura e nas placas.

Os principais resultados encontrados, ou seja, os resultados que apresentaram uma má avaliação por parte dos entrevistados e que são passíveis de criação de valor foram:

Tabela 09 - Calçadas

Calçadas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	36	18%
Ruim	65	32,5%
Regular	45	22,5%
Bom	30	15%
Excelente	24	12%
TOTAL	200	100%

Gráfico 07 - Calçadas

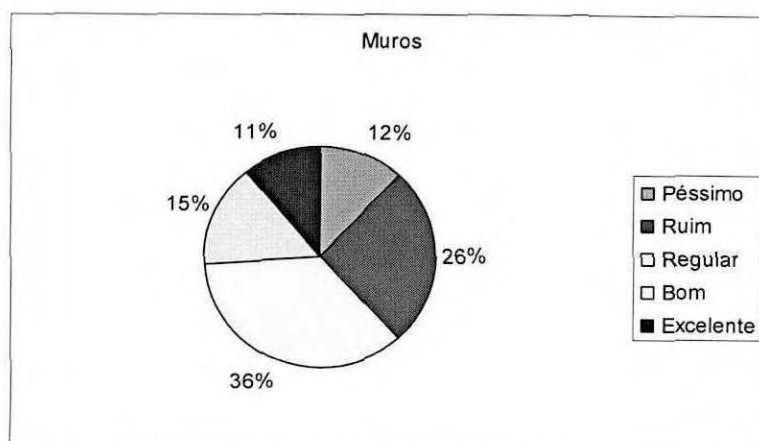


A maioria dos entrevistados (51%) considerou as calçadas da pousada entre ruim e péssimo, fato que indica a necessidade de melhoras urgente. Apenas 27% consideraram a calçada boa ou excelente.

Tabela 10 - Muros

Muros	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	24	12%
Ruim	52	26%
Regular	72	36%
Bom	30	15%
Excelente	22	11%
TOTAL	200	100%

Gráfico 08 - Muros

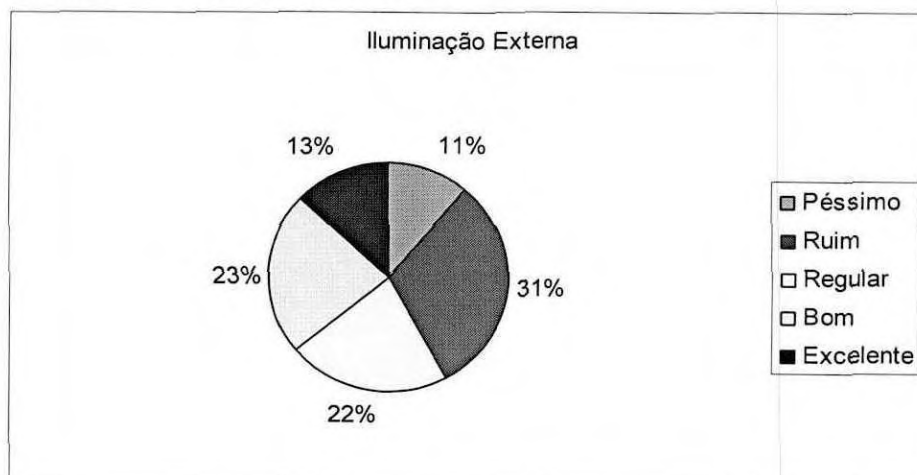


Já no caso dos muros, 38% dos entrevistados consideraram entre péssimo e ruim, enquanto apenas 26% opinaram favoravelmente. Este fato leva a crer que é necessário uma reforma do mesmo para melhorar o visual externo da pousada.

Tabela 11 – Iluminação Externa

Iluminação Externa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	22	11%
Ruim	62	31%
Regular	44	22%
Bom	46	23%
Excelente	26	13%
TOTAL	200	100%

Gráfico 09 – Iluminação Externa



Somente 36% dos entrevistados consideraram a iluminação externa da pousada excelente ou boa, enquanto 42% a consideraram ruim ou péssima. O restante (22%) avaliou como regular a iluminação externa da pousada.

As garagens, a pintura, o telhado e o design da edificação apresentaram resultados positivos quanto à avaliação dos clientes, ou seja, as avaliações entre bom e excelente foram superiores as avaliações entre ruim e péssimo nesses itens.

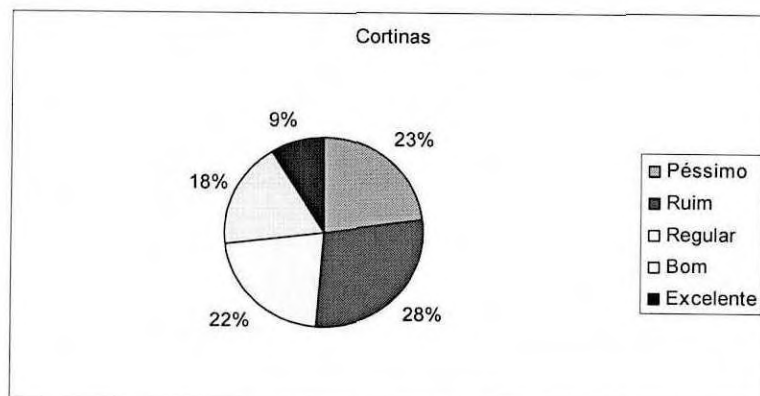
Em relação aos apartamentos analisou-se: cama, decoração, cortinas, *lay-out*, armários, móveis, tapetes, banheiro, equipamentos eletrônicos, *ammenities* e as roupas de cama e banho.

De todos esses itens apenas as cortinas apresentaram avaliação negativa por parte dos entrevistados. Segue a tabela de frequência e o gráfico em relação a este item.

Tabela 12 – Cortinas

Cortinas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	46	23%
Ruim	56	28%
Regular	44	22%
Bom	36	18%
Excelente	18	9%
TOTAL	200	100%

Gráfico 10 – Cortinas



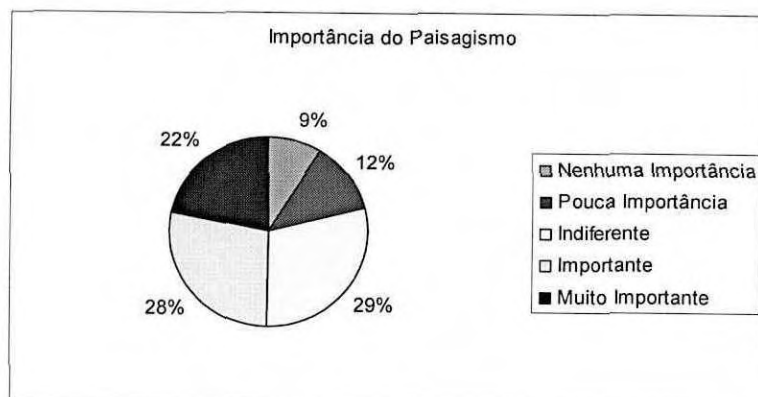
As cortinas, conforme mencionado anteriormente, foi o único item dentre os pesquisados nos apartamentos que apresentaram um resultado negativo. Mais da metade dos entrevistados (51%) consideraram as cortinas como ruins ou péssimas. Este fato pode ser explicado já que a pousada possui apenas *black-outs*. As respostas evidenciam a necessidade da colocação de cortinas para um melhor visual do apartamento.

Ainda na análise das instalações físicas foi avaliado a importância do paisagismo na escolha de um meio de hospedagem e a situação atual do paisagismo na Pousada dos Chás.

Tabela 13 – Importância do Paisagismo

Importância do Paisagismo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma Importância	17	8,5%
Pouca Importância	24	12%
Indiferente	58	29%
Importante	56	28%
Muito Importante	45	22,5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 11 – Importância do Paisagismo



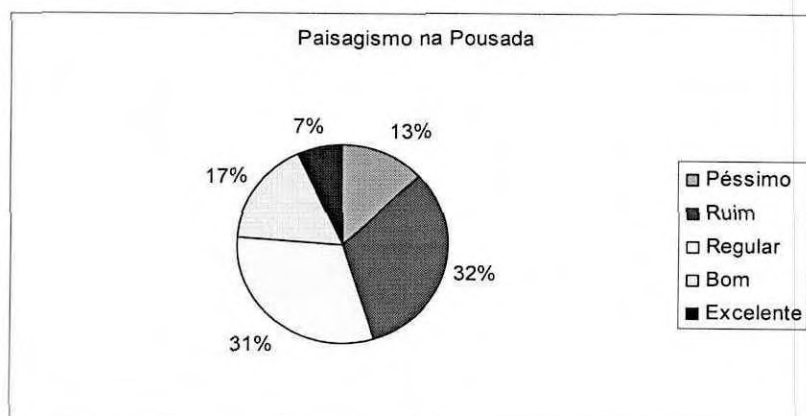
Fica evidenciado que 50% dos entrevistados consideram o paisagismo como importante ou muito importante na escolha de um meio de hospedagem. Apenas 21% dão pouca ou nenhuma importância para este item na escolha de um meio de hospedagem.

Quanto à avaliação da situação atual do paisagismo da pousada os resultados encontrados foram:

Tabela 14 – Paisagismo na Pousada dos Chás

Paisagismo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	26	13%
Ruim	64	32%
Regular	62	31%
Bom	34	17%
Excelente	14	7%
TOTAL	200	100%

Gráfico 12 – Paisagismo da Pousada dos Chás



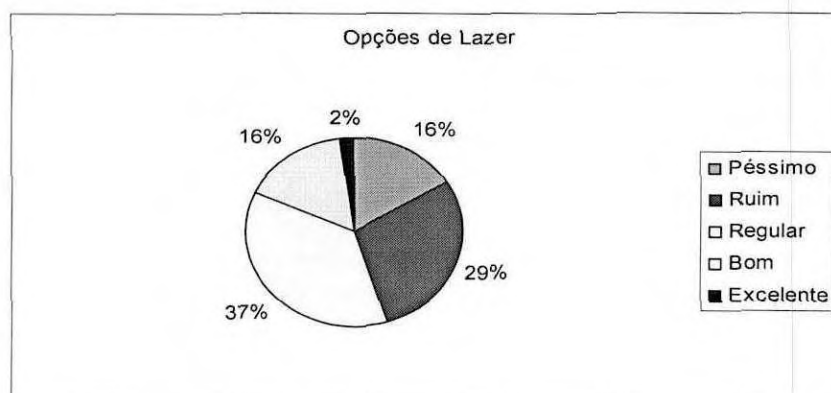
Pode-se concluir através das respostas obtidas que a Pousada dos Chás necessita urgentemente de atenção ao paisagismo, já que 13% dos respondentes consideraram como péssimo o paisagismo da pousada e 32% consideraram como ruim. Apenas 24% assinalaram como bom ou excelente o paisagismo da mesma.

Seguindo a análise das instalações físicas da Pousada dos Chás, têm-se a avaliação das opções de lazer na organização.

Tabela 15 – Opções de Lazer

Opções de Lazer	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	32	16%
Ruim	58	29%
Regular	74	37%
Bom	32	16%
Excelente	4	2%
TOTAL	200	100%

Gráfico 13 – Opções de Lazer



Na avaliação das opções de lazer, o resultado não foi bom para organização, já que 45% responderam negativamente. Isto é, 45% dos respondentes avaliaram com ruim ou péssimo as opções de lazer. Fato que demonstra que assim como o paisagismo, as opções de lazer podem ser melhores trabalhadas na Pousada dos Chás.

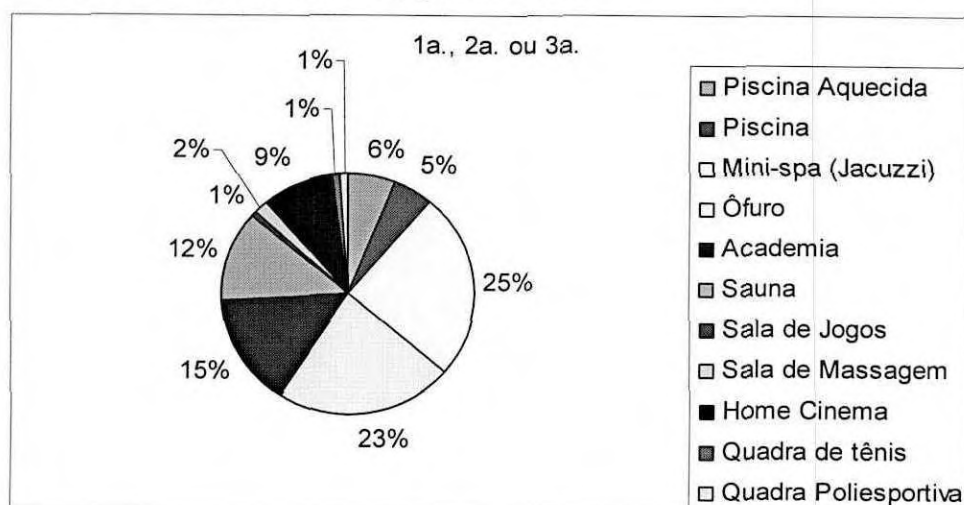
Após a análise da situação atual os respondentes foram instigados a ordenar as opções de lazer que mais agradam em pousada. Foram dadas 11 opções e pedido que as numerassem em ordem de importância para escolha

de um meio de hospedagem. Abaixo a tabela e o gráfico das opções que mais aparecem entre as três primeiras.

Tabela 16 – 1ª, 2ª. ou 3ª. Opção de Lazer

1ª., 2ª. ou 3ª. Opção de Lazer	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Piscina Aquecida	11	5,5%
Piscina	10	5%
Mini-spa	51	25,5%
Ôfuro	46	23%
Academia	29	14,5%
Sauna	24	12%
Sala de Jogos	2	1%
Sala de Massagem	5	2,5%
Home Cinema	18	9%
Quadra de Tênis	2	1%
Quadra Poliesportiva	2	1%
TOTAL	200	100%

Gráfico 14 – 1ª, 2ª. ou 3ª. Opção de Lazer



As opções de lazer que mais apareceram entre as 3 primeiras opções foram respectivamente o mini-spa (25%), o ôfuro (23%), a academia (15%), sauna (12%) e o home cinema (9%).

Vale ressaltar que diferente do imaginado pelo pesquisador a piscina e a piscina aquecida não receberam destaque entre os entrevistados, com apenas 5% e 6%, respectivamente.

Quanto às áreas comuns da pousada, que incluem recepção, sala de café da manhã, corredores, dentre outras; a avaliação por parte dos clientes foi muito boa, já que apenas 5% assinalaram como ruim ou péssimo.

4.4.2.2 Produtos e Serviços

No que se refere aos produtos e serviços oferecidos pela Pousada dos Chás, foram avaliados a hospedagem propriamente dita, o serviço de praia, a venda de souvenir, o café da manhã, o serviço de quarto, a limpeza do apartamento, o chá da tarde e o serviço de internet.

Com exceção do serviço de quarto, todos os outros serviços apresentaram uma avaliação excelente por parte dos entrevistados. Isso pode ser evidenciado, principalmente, pelo café da manhã e do chá da tarde, onde nenhum dos entrevistados avaliou como ruim ou péssimo, ou seja, 100% das respostas foram regular, bom ou excelente.

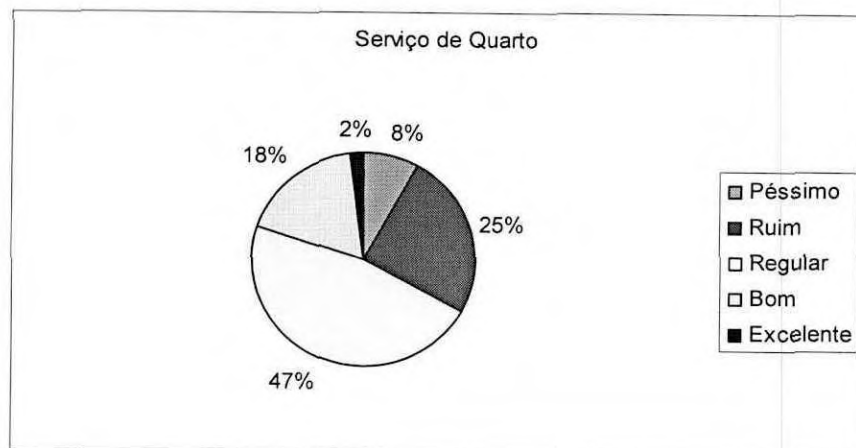
Se tratando da hospedagem propriamente dita 48% dos respondentes avaliaram como excelente e 26% como bom o serviço prestado pela pousada, já o restante considerou regular a hospedagem. Isso permite concluir que apesar dos pontos negativos indicados anteriormente o resultado total do serviço prestado é muito bom.

Quanto ao serviço de quarto os resultados encontrados foram:

Tabela 17 – Serviço de Quarto

Serviço de Quarto	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	16	8%
Ruim	50	25%
Regular	94	47%
Bom	36	18%
Excelente	4	2%
TOTAL	200	100%

Gráfico 15 – Serviço de Quarto



Apesar de 47% considerarem o serviço de quarto como regular, uma grande porcentagem (33%) avaliou este serviço como ruim ou péssimo. Apenas 18% indicaram como bom e 2% como excelente este serviço. A Pousada dos Chás deve estar atenta a este serviço, tanto como forma de melhor satisfazer os hóspedes, como forma de aumentar o rendimento já que os produtos disponíveis para compra se restringem as bebidas.

Foram avaliados também os processos ocorridos na realização dos serviços quanto à competência dos funcionários, rapidez e burocracia. Os processos avaliados foram *ckeck-in*, *check-out*, reserva, despertador, empréstimo dos utensílios de praia, compra de produtos, atendimento telefônico e solicitação do serviço de quarto.

Todos os processos apresentaram resultado positivo, ou seja, excluindo-se os que consideraram esses processos regulares, a maioria esmagadora avaliou com bom ou excelente. O pior dos processos foi à solicitação de serviço de quarto, que mesmo assim, obteve apenas 7% de avaliação como ruim ou péssimo.

Conforme mencionado anteriormente, o interesse principal para aos objetivos deste trabalho não são os resultados positivos, e sim os negativos, já que esses são passíveis de maior agregação de valor.

4.4.2.3 Elementos do Serviço

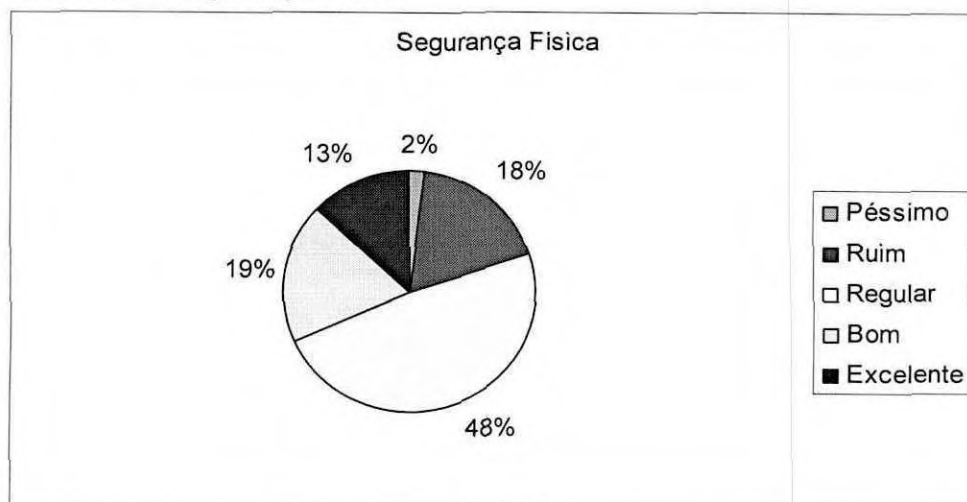
Na análise dos elementos do serviço os itens avaliados foram: variedade de acomodações, variedade de serviços, conveniência na aquisição do serviço, confiabilidade em relação a receber o serviço prometido, personalização do serviço, reputação da empresa, segurança física, segurança em relação aos bens deixados no quarto durante a estada.

Nenhum dos itens expostos acima apresentou resultado negativo. O pior resultado foi em relação à segurança física, e o melhor resultado foi quanto personalização do serviço.

Tabela 18 – Segurança Física

Serviço de Quarto	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	4	2%
Ruim	35	17,5%
Regular	95	47,5%
Bom	39	19,5%
Excelente	27	13,5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 16 – Segurança Física



Apesar 48% considerar como regular, 19% como bom e 13% como excelente, a segurança física na Pousada dos Chás é um item que deve ser

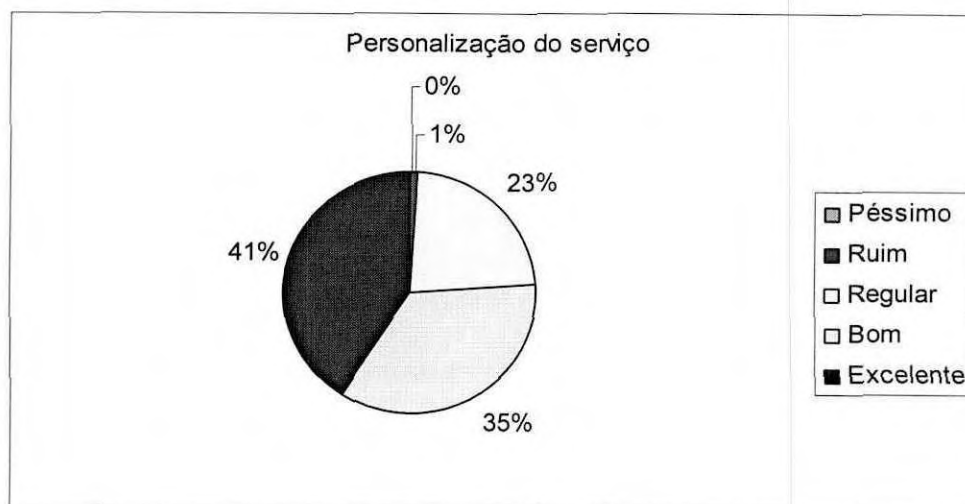
analisado, principalmente por causa do aumento da criminalidade no bairro de Jurerê.

Muitos clientes provenientes de São Paulo e de outras grandes metrópoles vêm a Florianópolis procurando paz e sossego, e para isso precisam se sentir completamente seguros. Caso não se sintam, tendem a procurar outras localidades ou outros meios de hospedagem onde possam encontrar segurança. De toda forma não a registro de ocorrência criminal no interior das dependências do estabelecimento até o presente momento.

Tabela 19 – Personalização do serviço

Personalização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	0	0%
Ruim	2	1%
Regular	46	23%
Bom	70	35%
Excelente	82	41%
TOTAL	200	100%

Gráfico 17 – Personalização do serviço

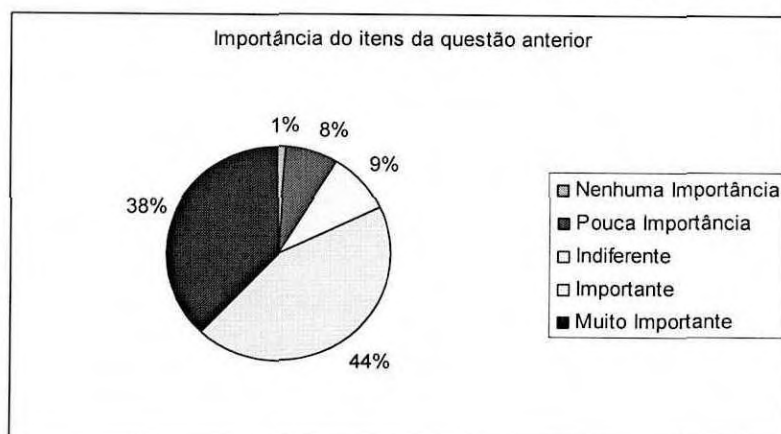


A personalização do serviço alcançou um resultado expressivo, já que 41% dos entrevistados avaliaram a Pousada dos Chás como excelente e 35% como bom nesse indicador. Apenas 1% considerou ruim enquanto ninguém avaliou como péssimo a personalização do serviço.

Tabela 20 – Importância dos indicadores do componente Elementos do Serviço

Importância dos indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma Importância	2	1%
Pouca Importância	16	8%
Indiferente	18	9%
Importante	88	44%
Muito Importante	78	39%
TOTAL	200	100%

Gráfico 18 – Importância dos indicadores do componente Elementos do Serviço



Quando questionados a respeito da importância dos indicadores do componente Elementos do Serviço, 82% dos entrevistados consideraram esses indicadores como importante ou muito importante na escolha de um meio de hospedagem. Sendo que uma parcela reduzida (9%) dá pouca ou nenhuma importância a esses indicadores.

4.4.2.4 Interação entre Cliente e Colaborador

Dentre todos componentes pesquisados, os indicadores relativos à interação entre cliente e colaborador foram os que apresentaram melhores resultados.

Os indicadores pesquisados foram: atenção individualizada ao cliente, cortesia dos colaboradores, capacidade dos colaboradores inspirar confiança,

receptividade, prestatividade (disposição de auxiliar o cliente), atitude do colaborador no serviço e aparência física dos colaboradores

Apenas por constatação, indicadores como receptividade e prestatividade foram classificados como excelente por 51% e 61% dos entrevistados, respectivamente. Esses mesmos indicadores não foram apontados como ruim ou péssimo por nenhum dos entrevistados, assim como a cortesia dos colaboradores.

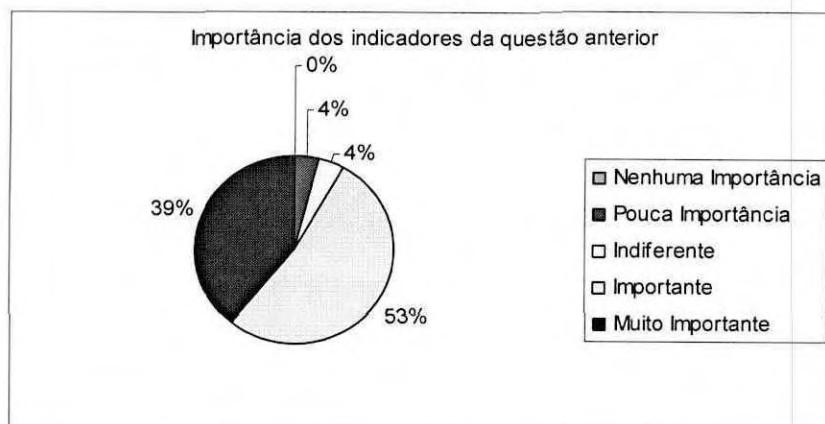
Este fato evidencia que o método de treinamento realizado com os colaboradores nos meses de outubro e novembro de 2006, obteve bons resultados e que foi compreendida a missão da organização (ver item).

Quando questionados a respeito da importância dos indicadores do componente Interação entre cliente e colaborador na escolha de um meio de hospedagem apresentaram-se os seguintes resultados.

Tabela 21 – Importância dos indicadores do componente Interação

Importância dos indicadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma Importância	0	0%
Pouca Importância	8	4%
Indiferente	8	4%
Importante	106	53%
Muito Importante	78	39%
TOTAL	200	100%

Gráfico 19 – Importância dos indicadores do componente Interação



Fica evidenciado que 92% consideram estes indicadores como importante ou muito importante na escolha de um meio de hospedagem. Porém, para poder avaliar estes itens a pessoa deve necessariamente já ter utilizado do serviço ao menos uma vez.

Este fato permite inferir grande importância a estes indicadores para fidelização do cliente. Conforme mencionado na fundamentação teórico-empírica quem fideliza o cliente não é a Pousada em si, mas sim as pessoas que lá trabalham.

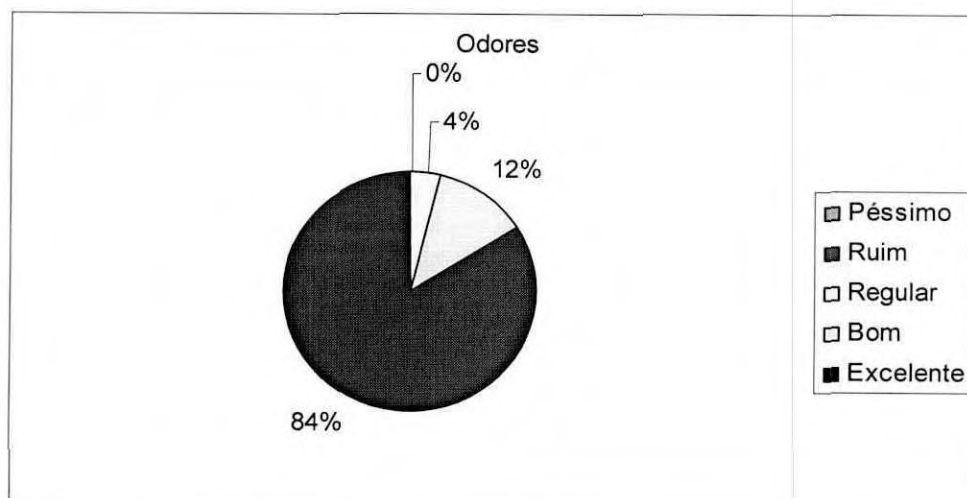
4.4.2.5 Sentidos

Em relação aos sentidos foram avaliados os seguintes indicadores: ruídos e sons, imagens, odores, sabores, clima psicológico do ambiente e sensações físicas. Todos esses indicadores obtiveram resultados satisfatórios, vale destacar as respostas sobre os odores da pousada.

Tabela 22 – Odores

Odores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	0	0%
Ruim	0	0%
Regular	8	4%
Bom	24	12%
Excelente	168	84%
TOTAL	200	100%

Gráfico 20 - Odores



Em relação ao odores se obteve expressivos 84% de avaliação como excelente. Este fato demonstra que a produção artesanal de sabonetes além de agregar valor no indicador *ammunities*, traz valor quanto ao cheiro que libera no ambiente, constantemente elogiado pelos hóspedes. Outro ponto que vale destacar é o fato que ao final de cada limpeza as camareiras borrifam bom-ar, que são especialmente comprados em Curitiba.

4.4.2.6 Informações

No que se refere ao componente Informações foram analisadas três diferentes tipos de informações. São elas:

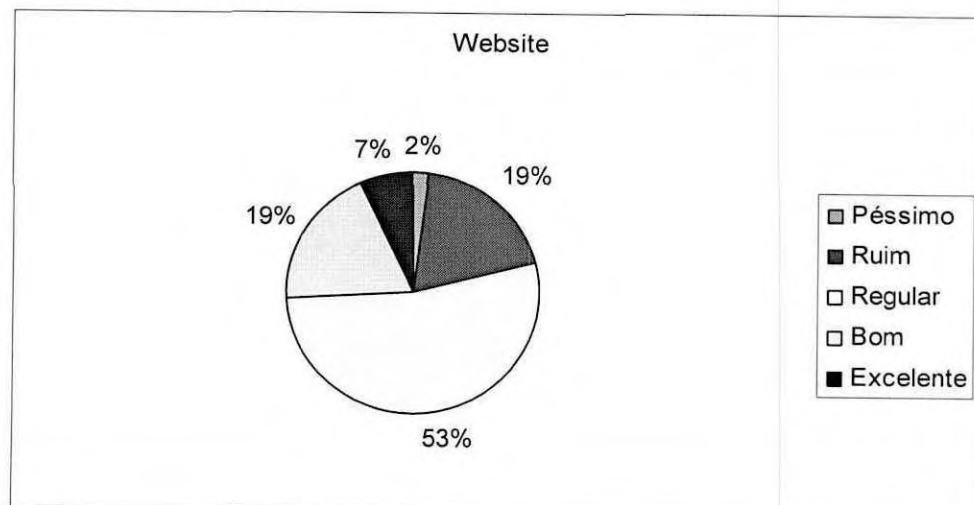
- a) Atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço;
- b) informações fornecidas pelo consumidor para dar condições de prestar um serviço eficiente e customizado; e
- c) informações fornecidas ao consumidor para que ele possa se portar como tal.

Mereceram destaque na análise desse componente os indicadores website, promoções, placas; e divulgação e propaganda.

Tabela 23 – Website

Website	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	4%	2%
Ruim	38%	19%
Regular	106%	53%
Bom	38%	19%
Excelente	14%	7%
TOTAL	200	100%

Gráfico 21 - Website



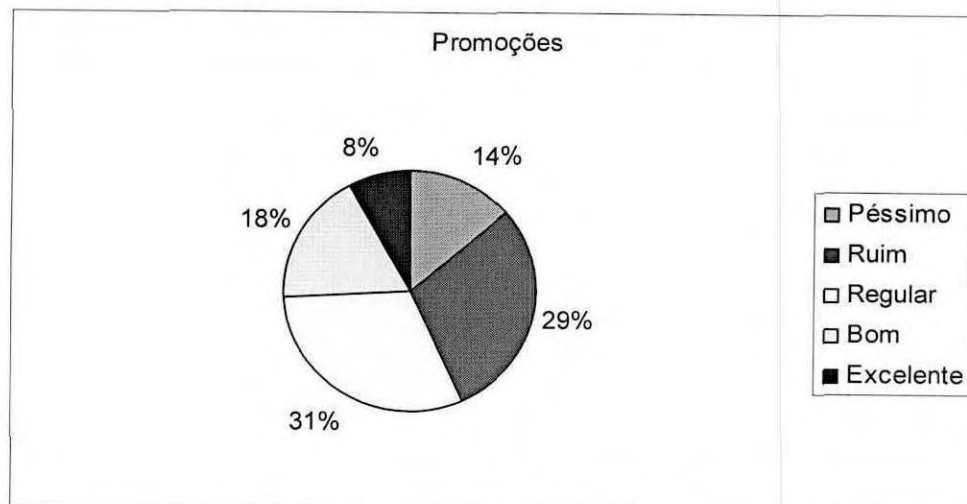
Quanto ao website da empresa, 53% dos entrevistados consideraram apenas regular, 19% ruim e 2% péssimo; totalizando 74% de avaliação entre péssimo e regular.

Hoje, a internet, juntamente com a propaganda boca-a-boca são as duas principais fontes de captação de clientes da Pousada dos Chás. Tendo em vista que a maioria absoluta considera apenas regular o site é necessário mudanças no mesmo.

Tabela 24 – Promoções

Promoções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	28	14%
Ruim	58	29%
Regular	62	31%
Bom	36	18%
Excelente	16	8%
TOTAL	200	100%

Gráfico 22 - Promoções



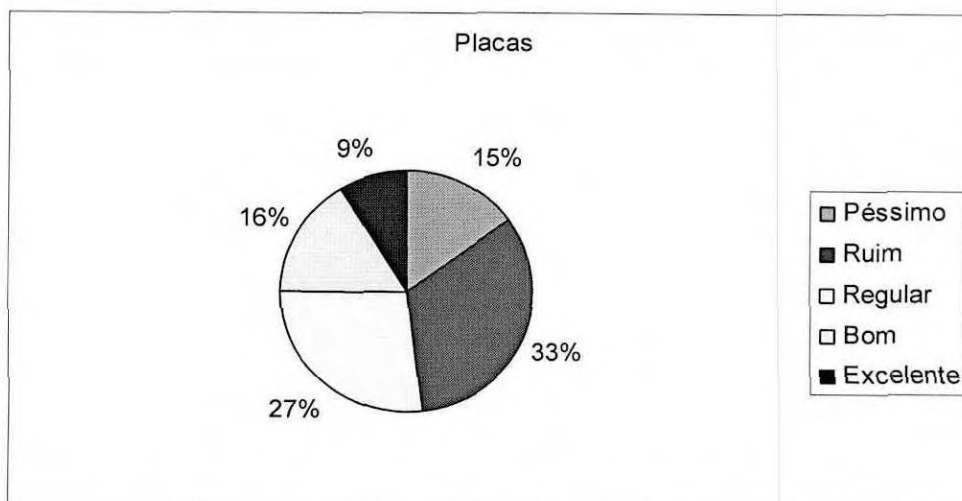
Como a Pousada não possui promoções e apenas pratica descontos não programados em baixa temporada ou para grupos, o resultado encontrado já era esperado.

Do total de entrevistados 43% consideram as promoções como ruins ou péssimas, e apenas 26% consideram como bom ou excelente. No intuito de atrair novos clientes e de manter os atuais, a organização deve pensar em promoções, principalmente nos meses de baixa procura para novos clientes e em um plano de fidelização para manter os atuais.

Tabela 25 – Placas

Placas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	30	15%
Ruim	67	33,5%
Regular	53	26,5%
Bom	33	16,5%
Excelente	17	8,5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 23 -Placas



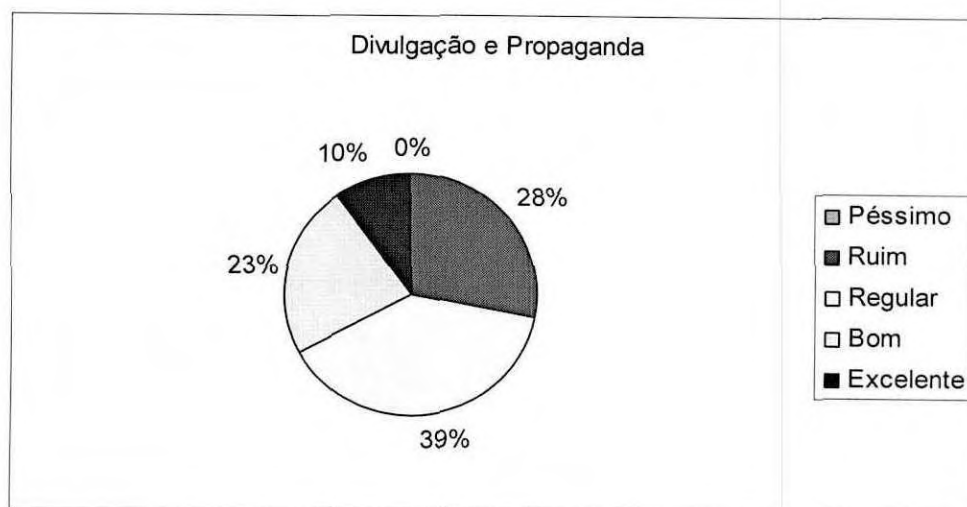
As placas indicativas da Pousada também apresentaram avaliação negativa por parte dos entrevistados. Aproximadamente 48% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos com as placas da pousada. Em conversa informal com alguns dos hóspedes percebeu-se que a má avaliação se deve a falta de placas indicativas e não a qualidade das placas que já existem.

Os outros 52% avaliaram como regular, bom ou excelente as placas da pousada, número insuficiente para caracterizar a satisfação dos hóspedes.

Tabela 26 – Divulgação e Propaganda

Divulgação e Propaganda	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pêssimo	0	0%
Ruim	56	28%
Regular	78	39%
Bom	45	22,5%
Excelente	21	10,5%
TOTAL	200	100%

Gráfico 24 – Divulgação e Propaganda



Apesar dos resultados regulares, a divulgação e a propaganda devem ser constantemente melhoradas, já que estas são as principais atividades ou incentivos de comunicação que fazem o cliente aumentar a preferência por um determinado serviço. No caso da Pousada dos Chás, a divulgação e propaganda foram consideradas como regular por 39% dos entrevistados. Apenas 10% consideraram excelente.

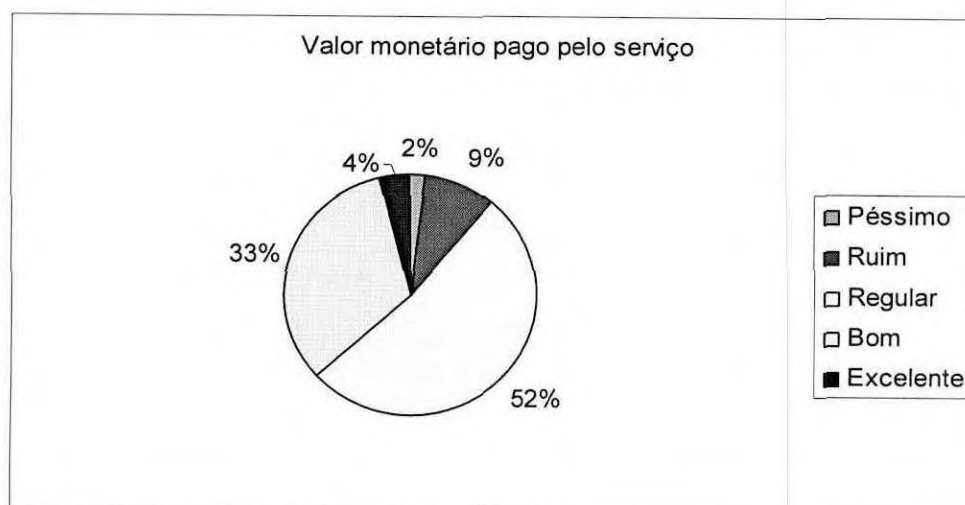
4.4.2.7 Custos

Os custos referem-se aos valores, não apenas monetários, que o cliente tem que incorrer ao realizar negócios com a empresa. Os custos pesquisados foram: valor monetário pago (preço) pelo serviço recebido; tempo envolvido na compra do serviço; custos psicológicos envolvidos em cada etapa; custos físicos indesejados e custos sensoriais. Dentre todos esses custos o que merece destaque é o preço.

Tabela 27 – Preço

Preço	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Péssimo	4	2%
Ruim	28	14%
Regular	104	52%
Bom	56	28%
Excelente	8	4%
TOTAL	200	100%

Gráfico 25 – Preço



O preço, diferente do imaginado inicialmente pelo pesquisador, apresentou bons resultados. Apenas 2% consideraram como péssimo e 9% como ruim. Em contra partida 33% avaliaram o preço como bom e 4% como excelente.

Este resultado permite inferir que os preços praticados são justos em relação ao serviço prestado e que ainda existe uma margem para aumento sem a perda relativa na procura, caso necessário.

4.5 Análise do ambiente interno

A estrutura e as atividades que são realizadas dentro da organização formam o ambiente interno. Este interage com o ambiente externo e deve resultar no alcance dos objetivos organizacionais.

A análise do mesmo é a atividade que fornecerá uma visão dos pontos fortes e fracos da organização e as causas dessa situação. Ela é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que possibilitam a empresa se ajustar as tendências esperadas para o ambiente externo.

4.5.1 Missão, Metas e Objetivos atuais

A missão é a razão de ser da empresa e para que ela se torne efetiva na organização, deve ter um conceito claro, um propósito nobre, e uma chance plausível de sucesso.

Deste modo, os esforços na Pousada dos Chás são realizados no sentido de:

"Promover a satisfação e o bem estar dos nossos clientes, oferecendo hospedagem aconchegante e acolhedora, através de um atendimento personalizado de qualidade e da melhoria contínua das instalações".

Os objetivos e metas da empresa não foram formalmente elaborados. Entretanto, a pousada para aumentar seu faturamento, almeja aumentar participação no mercado, buscando alcançar ocupação completa em todos os fins de semana de dezembro a março, bem, como em ao menos um final de semana por mês nos demais meses do ano. Ainda, manter ocupação em alguns quartos durante a semana. Outro ponto citado pela proprietária é a vontade de aumentar as taxas de ocupação em todos os meses do próximo ano em relação aos mesmos meses do ano anterior.

4.5.2 Esforços de Marketing Atuais

O composto de marketing compreende as variáveis mercadológicas que a empresa reúne para satisfazer o seu mercado alvo. Estas variáveis são conhecidas como os 4 P's: produto, praça, preço e promoção.

Neste trabalho, conforme explicado na metodologia, os 4 P's serão analisados através dos componentes de criação de valor.

4.5.2.1 Instalações Físicas

No componente Instalações Físicas foram analisados os indicadores: aparência externa da edificação; apartamentos; jardins; área de lazer e áreas comuns.

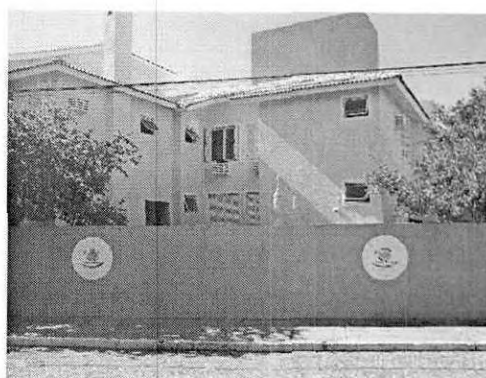
Na aparência externa da edificação foram analisados a pintura do edifício, a iluminação externa, muros, calçadas e adequação com a arquitetura do local. Segue as fotos para demonstração da situação atual.

Ilustração 01 – Pousada dos Chás



Fonte: Do próprio autor (2007)

Ilustração 02 - Muros



Fonte: Do próprio autor (2007)

Ilustração 03 – Calçadas



Fonte: Do próprio autor (2007)

Ilustração 04 – Iluminação Externa



Fonte: Do próprio autor (2007)

A Pousada dos Chás possui acomodações dos tipos: Standard, Standard Superior, Executivo, Luxo e Super Luxo.

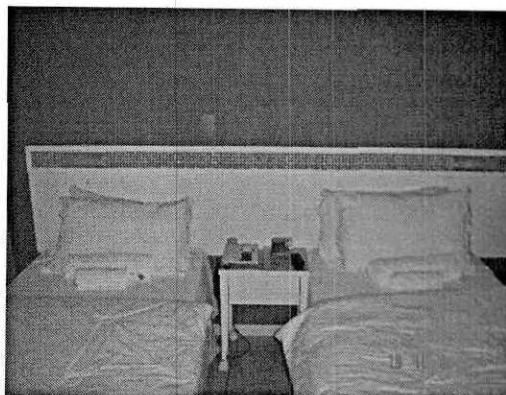
Os apartamentos Standard (apartamentos 02 e 03) estão localizados no andar térreo da pousada, com janela de fundo sem vista e equipados com: ar-condicionado, ventilador de teto, TV a cabo 20', colchão *Box Spring*, banheiro com ducha solar e a gás, cofre, telefone, roupas de cama e banho Altenburg, espelho de corpo inteiro.

Ilustração 05 – Desenho Capim Limão



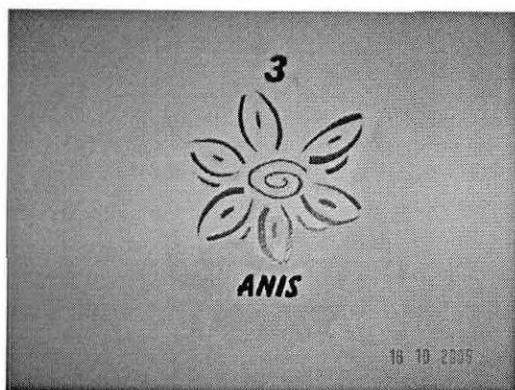
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 06 – Apartamento 02



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 07 – Desenho Anis



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 08 – Apartamento 03



Fonte: Do próprio autor (2005).

Os apartamentos Standard Superior (apartamentos 07, 08, 10, 11, 12, 13 e 14) estão localizados no andar superior da pousada e equipados com: ar-condicionado, ventilador de teto, TV a cabo 20' (exceção do apto. 13, que a TV é de 14'), colchão *Box Spring*, banheiro com ducha solar e a gás, cofre, telefone, roupas de cama e banho Altenburg, espelho de corpo inteiro.

Ilustração 09 – Desenho Alecrim Estrela Ilustração 10 – Apartamento 10



Fonte: Do próprio autor (2005).



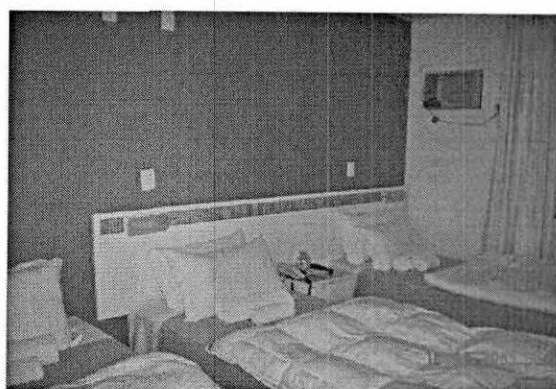
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 11 – Desenho Boldo



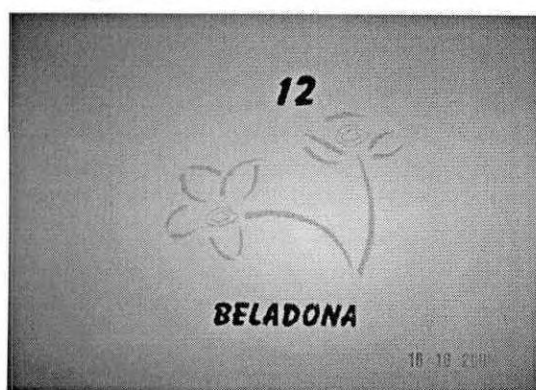
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 12 – Apartamento 11



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 13 – Desenho Beladona



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 14 – Apartamento 12



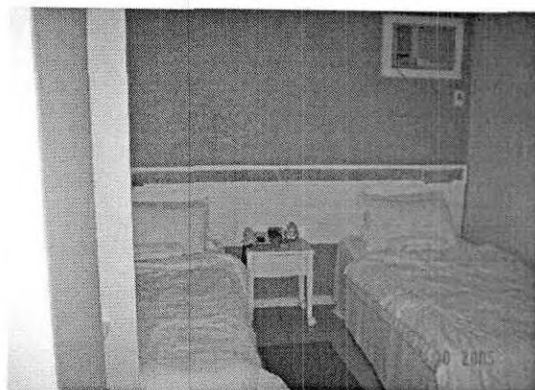
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 15 – Desenho Erva Cidreira



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 16 – Apartamento 13



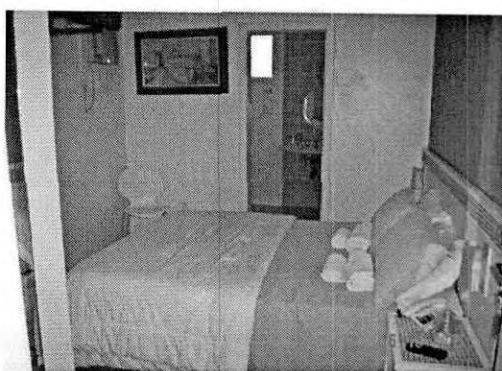
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 17 – Desenho Erva América



Fonte: Do próprio autor (2005).

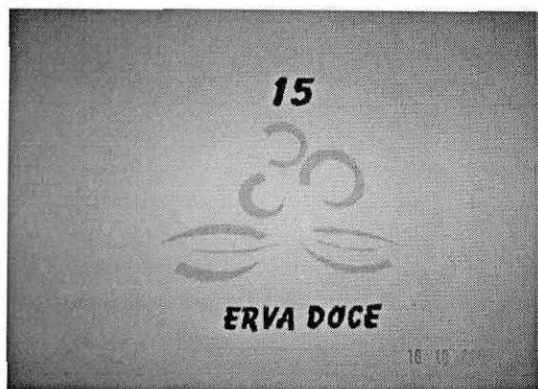
Ilustração 18 – Apartamento 14



Fonte: Do próprio autor (2005).

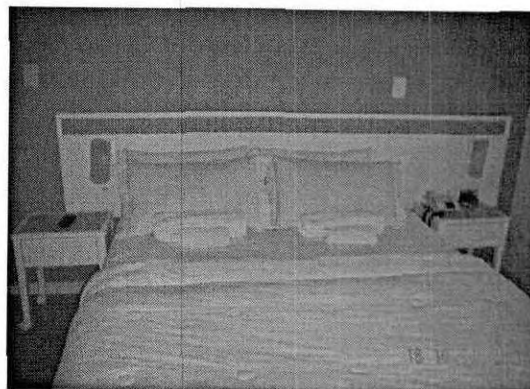
Os apartamentos do tipo Executivo (apartamentos 15, 16 e 18) estão localizados no andar superior da pousada, com vista parcial para o mar e estão equipados com: ar-condicionado, ventilador de teto, TV a cabo 20', mini-bar (frigobar), colchão *Box Spring*, banheiro com ducha solar e a gás, cofre, telefone, roupas de cama e banho Altenburg, espelho de corpo inteiro.

Ilustração 19 – Desenho Erva Doce



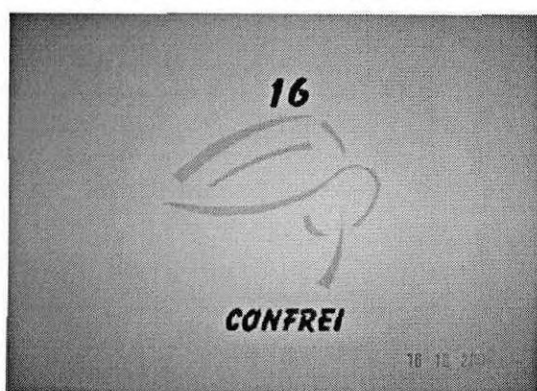
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 20 – Apartamento 15



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 21 – Desenho Confrei



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 22 – Apartamento 16



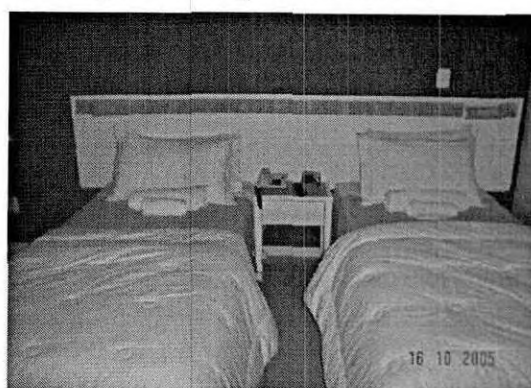
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 23 – Desenho Eucalipto



Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 24 – Apartamento 18

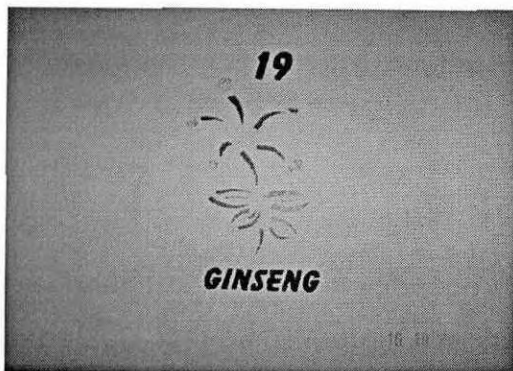


Fonte: Do próprio autor (2005).

Os apartamentos do tipo Luxo (apartamentos 09, 19 e 20) estão localizados no andar superior da pousada, com vista parcial para o mar e estão

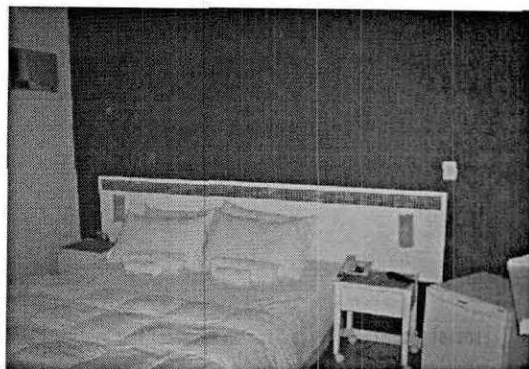
equipados com: ar-condicionado, ventilador de teto (exceto o apto. 09), TV a cabo 20', mini-bar (frigobar), colchão *Box Spring*, banheiro com ducha solar e a gás, cofre, telefone, roupas de cama e banho Altenburg, espelho de corpo inteiro, sacada (apenas o apto. 09).

Ilustração 25 – Desenho Ginseng



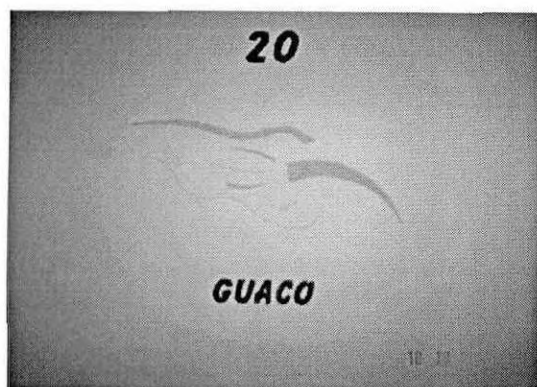
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 26 – Apartamento 19



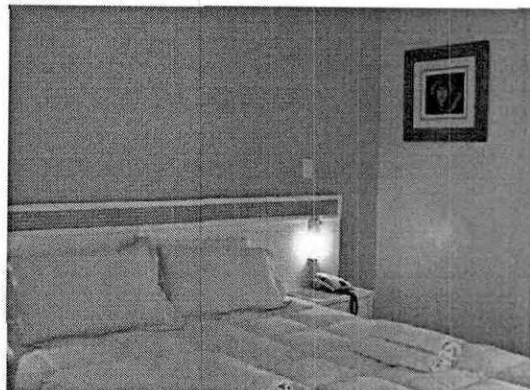
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 27 – Desenho Guaco



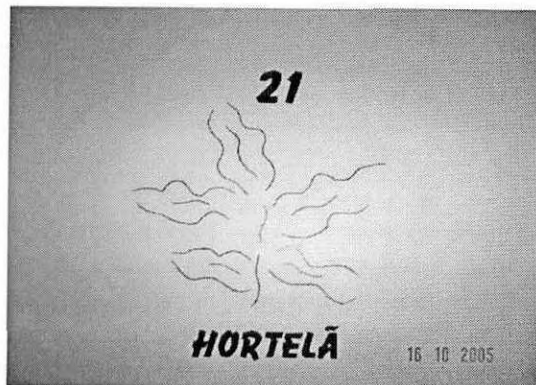
Fonte: Do próprio autor (2005).

Ilustração 28 – Apartamento 20

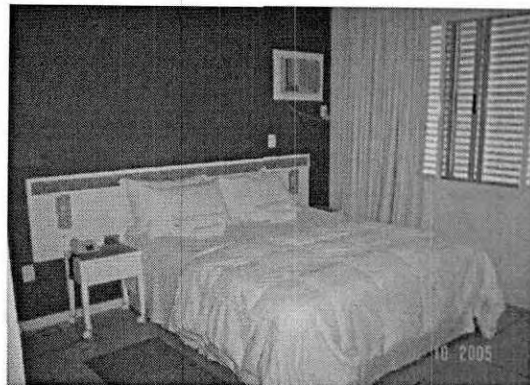


Fonte: Do próprio autor (2005).

O apartamento do tipo Super Luxo (apartamento 21) está localizado no andar superior da pousada, com vista parcial para o mar e está equipados com: ar-condicionado, ventilador de teto, TV a cabo 20', mini-bar (frigobar), colchão *Box Spring super king Size* (2 metros x 2 metros), banheiro com ducha solar e a gás, cofre, telefone, roupas de cama e banho Altenburg, espelho de corpo inteiro e hidromassagem.

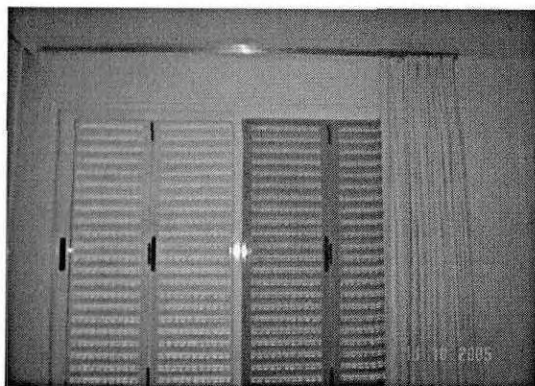
Ilustração 29 – Desenho Hortelã

Fonte: Do próprio autor (2005).

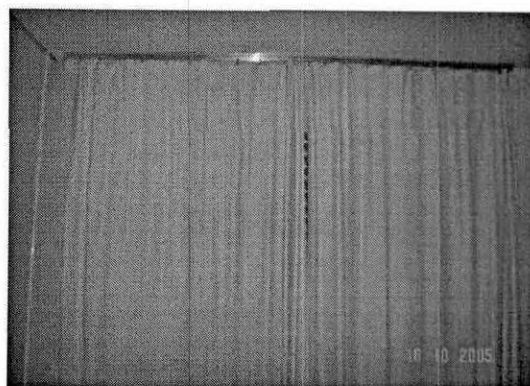
Ilustração 30 – Apartamento 21

Fonte: Do próprio autor (2005).

Um elemento dos quartos da pousada que recebeu avaliação negativa na pesquisa foram as cortinas. As ilustrações 31 e 32 as demonstram.

Ilustração 31 – Cortinas 01

Fonte: Do próprio autor (2005)

Ilustração 32 – Cortinas 02

Fonte: Do próprio autor (2005)

A pousada possui três jardins externos à edificação central e internos aos muros. A seguir as fotos da situação atual desses jardins.

Ilustração 33 – Jardim 01



Ilustração 34 – Jardim 02



Ilustração 35 – Jardim 03



Ilustração 36 – Jardim 04

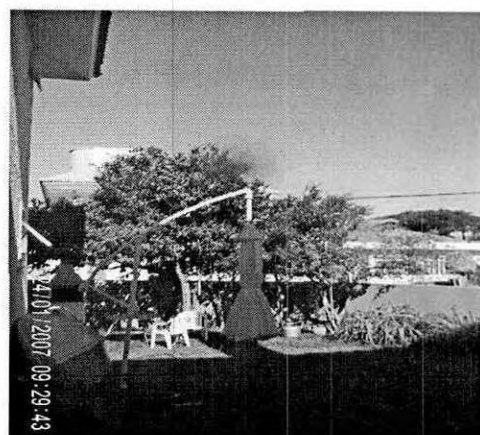


Ilustração 37 – Jardim 05



Ilustração 38 – Jardim 06

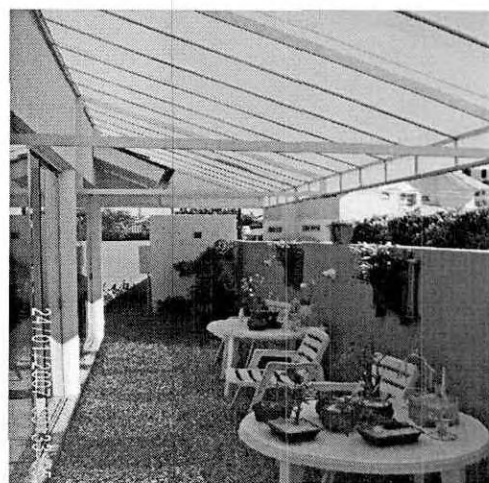
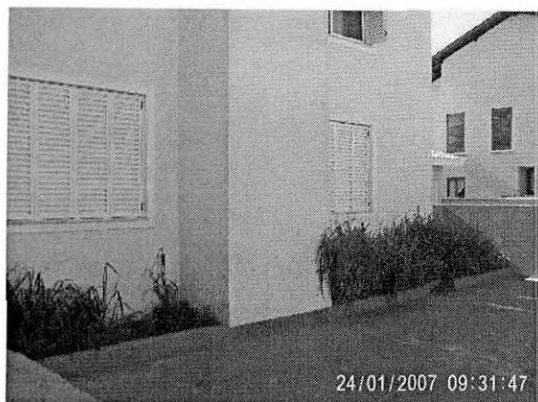


Ilustração 39 – Jardim Garagem



A pousada não conta com uma área de lazer muito grande, apenas os jardins expostos nas fotos anteriores.

Já as principais áreas comuns da pousada são: a recepção, sala de estar, sala de café da manhã e os corredores. Segue as fotos de cada um desses ambientes.

Ilustração 40 – Sala de estar

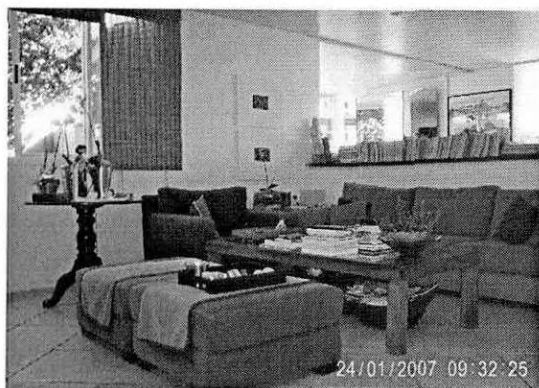


Ilustração 41 – Sala de Café da Manhã



Ilustração 42 – Recepção 01



Ilustração 43 – Recepção 02



4.5.2.2 Produtos e Serviços

O produto/serviço principal na Pousada dos Chás é a hospedagem, que se refere ao aluguel diário das unidades habitacionais. Porém, é necessário uma série de outros serviços suplementares que dêem suporte ao produto principal.

A venda da hospedagem é um serviço de extrema importância realizado na pousada, para isso é necessário o aprimoramento dos processos de recrutamento, seleção e treinamento, visando à atração e capacitação de funcionários competentes de maneira a vender a Pousada dos Chás com motivação.

A parte operacional da recepção é dividida em cinco partes: reserva de unidades, telefonia, *check-in/ check-out*, serviço de quarto e serviço de praia.

Os clientes podem obter informações sobre a pousada e seus serviços, através de e-mail, fax ou telefone, que serão prontamente atendidos. Optando pela reserva, ele deverá depositar 50% do valor referente ao período de hospedagem, para que tenha sua reserva confirmada. A confirmação é feita com a comprovação do depósito, através do envio do comprovante de depósito via *fax*. Após a confirmação cabe ao funcionário da recepção, registrar este hóspede nas planilhas de ocupação e de reservas confirmadas.

Ao chegar na pousada o hóspede preenche a ficha de "*check-in*" e tem seus dados cadastrados no banco de dados da pousada. No término do período de estadia, o hóspede efetua o "*check-out*" com o devido pagamento, é realizada a baixa na planilha e são acionadas as camareiras que limpam e

disponibilizam o quarto para nova locação. Cabe ao recepcionista durante o *check-out*, checar às ligações feitas pelo hóspede, bem como conferir se algo foi adquirido junto ao serviço de quarto.

Na recepção também se encontra um caixa para eventuais despesas, quando a proprietária não está presente. Toda despesa efetuada deve ser comprovada mediante apresentação de nota fiscal ou recibo, sendo feito o controle nas entradas e saídas de turno.

Juntamente com a hospedagem, o hóspede compra o serviço de limpeza diária da Unidade Habitacional com troca de toalhas, o café da manhã, o chá da tarde, o empréstimo de utensílios de praia e o serviço de despertador.

O serviço de arrumação dos quartos é feito pelas camareiras até às 14 horas, se for de interesse do hóspede. O serviço de lavagem das roupas de cama e banho é terceirizado em épocas de grande movimento, sendo de responsabilidade da lavanderia buscar as roupas sujas e trazê-las lavadas, já nas épocas de baixo movimento a lavagem é realizada na própria pousada. As camareiras, encarregadas da arrumação dos quartos são as mesmas que executam a limpeza do salão de café da manhã e demais dependências.

A fim de facilitar e aumentar a eficácia do serviço das camareiras, em cada pavimento da pousada, há uma rouparia com todo o material de limpeza e toda roupa de cama e banho necessária para atender as unidades do pavimento. Quando há a necessidade de aquisição de mais material, a comunicação é feita através da Agenda Diária de Recepção e/ ou diretamente com a proprietária, que se encarrega de solicitar junto ao fornecedor a compra dos mesmos.

Para manter a qualidade do produto principal é necessário o serviço de manutenção, que atende as solicitações dos hóspedes e da gerência, de maneira a manter todas as suítes e áreas comuns em perfeito estado estético e funcional.

O serviço de manutenção é realizado por dois prestadores de serviços, um deles é responsável por toda manutenção hidráulica, elétrica, de pintura, marcenaria, bem como todo serviço de jardinagem. Apesar de não ser funcionário contratado, está presente ao menos uma vez por semana na pousada. O outro, realiza serviços na parte de informática, quando solicitado.

O café da manhã é servido das 07:30 horas às 10:30 horas, abrindo-se exceções para hóspedes tardios. Todos os funcionários presentes, inclusive a proprietária, são encarregados de auxiliar e servir o café da manhã, ficando a limpeza posterior, a cargo das camareiras.

A reposição dos itens do café da manhã se dá de três formas: através da requisição junto a fornecedores, que levam o produto até a pousada para posterior pagamento via boleto bancário, é o caso dos laticínios; através de encomenda, das quais a proprietária se encarrega do transporte, é o caso das frutas; e através da compra direta em algum estabelecimento próximo, é o caso das compras café, açúcar, farinha, etc. Vários itens do café da manhã são produzidos de forma caseira a fim de obter-se um diferencial através de uma maior qualidade, alguns exemplos são sucos, geléias, pães de queijo, pães caseiros, bolos, bolachas e *"waffles"*.

O salão de café da manhã possui vista para um jardim onde, diariamente, os pássaros que vivem nas redondezas são alimentados, o que proporciona ao hóspede tomar café vendo diversas espécies de pássaros e ouvindo os mais variados sons.

A pousada também aluga a área de café da manhã eventos para até 35 pessoas, como jantares de formatura, reunião de negócios e chás de confraternização. E fornece quando solicitado à refeição e as bebidas para o evento.

O chá da tarde, diferencial que caracteriza o nome da pousada, é todo servido com talheres e bules de prata, com xícaras de porcelana chinesa. No jardim da pousada encontram-se alguns dos diversos chás que são servidos, e os outros são adquiridos em lojas especializadas ou importados da Inglaterra pela proprietária que possui grande entendimento sobre o assunto.

Ilustração 44 – Chá da Tarde



Fonte: Do próprio autor (2005).

Como parte do produto o estabelecimento oferece uma mini-biblioteca com mais de 200 obras disponíveis, mediante a solicitação na recepção.

Quando o hóspede possui laptop ele pode acessar a internet do próprio computador em qualquer região da pousada, pois o estabelecimento tem conexão de internet sem fio (*wireless*). Se o hóspede não tiver laptop, a pousada disponibiliza um CPU para o uso na área do café da manhã.

O serviço de quarto ainda é restrito, já que não serve refeições, apenas quitutes como waffles e quiche; e bebidas, como refrigerantes, água, cerveja, vodca, champagne, whisky, suco, e licor. Este serviço é efetuado pelo próprio funcionário da recepção.

Com intuito de aumentar a rentabilidade, a organização em estudo vende camisetas e moletons com o logo da Pousada, as geléias e os bolos de fabricação própria. E desde 2005, com a transferência de domicílio da família proprietária para o estabelecimento, estão disponíveis para compra os sabonetes artesanais fabricados na própria pousada e utilizados nos quartos.

O controle de todos estes serviços é realizado pela Gerente Geral, que por sua vez é a proprietária do empreendimento, através da supervisão direta. Ela também é responsável, juntamente com seus filhos, por todas decisões de parte financeira, de marketing, de compra ou venda, etc.

4.5.2.3 Elementos do Serviço

Na análise dos Elementos do Serviço foram analisados os indicadores variedade; disponibilidade; conveniência; confiabilidade; personalização; reputação e segurança.

A variedade de serviços e acomodações foi explicada nos dois itens anteriores.

A disponibilidade da Pousada é de 16 apartamentos na alta temporada e de 15 apartamentos na baixa temporada.

A conveniência na aquisição do produto depende basicamente da forma de distribuição do produto Pousada dos Chás, que pode ocorrer de duas formas principais: aquisição direta na organização e aquisição através de terceiros.

A compra direta do produto Pousada dos Chás pode ser realizada via telefone, fax, email e internet (website), onde o cliente trata diretamente com funcionários da própria pousada. Porém, o produto também pode ser comprado via operadoras de turismo, agências de viagens e sites especializados como o site do Guia Floripa e o do Guia Recantos & Requintes.

Em 2002 foram realizados contatos com diversas operadoras e agências no intuito de formar parcerias para vender o produto. Inicialmente funcionaram, mas devido a pouca procura no período de baixa temporada estes contatos foram diminuindo e não tem mais promovido a venda da pousada. Com a participação na Feira Internacional de Turismo em Gramado no ano de 2006, novas parcerias se estabeleceram.

Por se tratar de um serviço prestado dentro do estabelecimento da pousada, vale ressaltar que para o consumo do produto, o cliente tem que se deslocar até a Rua Francisco Gouveia, 54 em Jurerê na Ilha de Santa Catarina.

A Pousada dos Chás prima em cumprir todos os acordos prévios realizados com os hóspedes, de maneira a criar uma reputação de confiabilidade em relação ao serviço prometido, já que considera este item primordial para satisfação de seu cliente.

A personalização do serviço é um ponto forte da Pousada dos Chás. Cada cliente recebe as indicações de entretenimento, lazer e gastronomia conforme a necessidade e o perfil. Os colaboradores são instruídos a fornecer

ao hóspede qualquer coisa que ele necessite não medindo esforços para satisfazê-lo.

Essa preocupação com a personalização fica evidente nas frases deixadas pelos hóspedes no livro de recados.

“Lena e equipe da Pousada dos Chás;

Em poucas palavras posso resumir que me senti em casa. O lugar é muito acolhedor, vocês são maravilhosos, e o tratamento é sempre personalizado. ADOREI MESMO e pretendo voltar logo.

Um beijão. Cristina Schirmer (apto 11) – 10 de janeiro de 2007”.

Para garantir a segurança física dos hóspedes presentes na Pousada, a organização conta com recepcionista 24 horas por dia, que controla entradas e saídas para os apartamentos, limitando-a aos clientes e futuros clientes da organização.

4.5.2.4 Interação entre Cliente e Colaborador

A Interação entre Cliente e Colaborador é um dos principais diferenciais da Pousada dos Chás, já que o ambiente é familiar e os hóspedes estão em contato direto com a família e com os colaboradores.

Para demonstrar a situação atual desse componente segue as colocações deixadas pelos hóspedes no livro de recados.

“Leninha, família e equipe;

Além do ambiente acolhedor, a Pousada dos Chás possui uma alma própria representada por vocês. A simpatia, a energia positiva, o carinho, a prestatividade e a amizade verdadeira tornam a estada em sua casa sempre um prazer para o espírito. Muito obrigado por tudo e boa sorte.

Carlos Eduardo – 09 de setembro de 2006”.

“Adorei comer as pitangas.

Meninas e meninos, vocês foram muito simpáticos e atenciosos. Todos vocês!!! Fizeram o diferencial. Muito obrigado e um beijo a todos. Já estamos com vontade e certamente voltaremos.

Dickson e Shirley – Curitiba – 20 de novembro de 2006”.

“Consegui encontrar a paz que procurava na sua pousada. Vocês foram impecáveis em tudo, de modo que me senti como em casa... As acomodações e a maneira como tratam seus hóspedes é o ingrediente mais forte para o sucesso de vocês...

Fico sem palavras para descrever a semana que tive, mas posso dizer que levo comigo lembranças maravilhosas. Vou parando por aqui pois mãos não pensam, apenas executam; mas se o coração escrevesse, ah.... aí não teria papel para mostrar o quanto sou grato a vocês.

Desejo muito sucesso para o ano que se aproxima, sentirei falta de todos. Beijos e Abraços, Roberto Fraga – RJ. 17 de dezembro de 2007”.

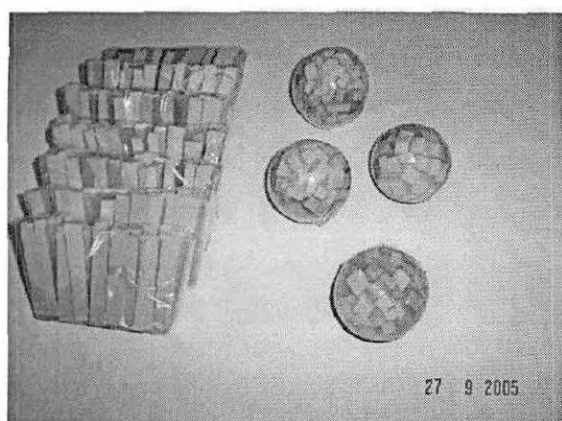
Essas colocações expressam os resultados encontrados na pesquisa, e o atendimento diferenciado que os hóspedes recebem.

4.5.2.5 Sentidos

No componente sentidos os indicadores de análise são: ruídos e sons; imagens; odores; sabores; clima psicológico do ambiente e sensações físicas.

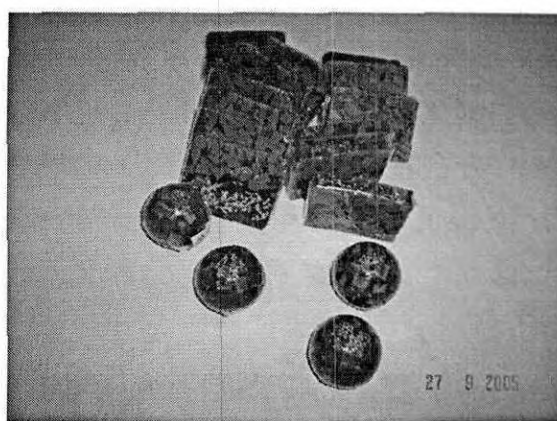
As ações realizadas na Pousada com relação a estes indicadores são: música ambiente na recepção; colocação de aproximadamente 120 quadros de artistas renomados o que configura um excelente ambiente visual; a produção de sabonetes e velas aromatizadas que exalam cheiros por todos ambientes; produção artesanal de geléias, bolos, waffles e pães caseiros servidos no café da manhã e chá da tarde que encantam os hóspedes pelo sabor.

Ilustração 45 – Sabonetes Artesanais 01



Fonte: Do próprio autor.

Ilustração 46 – Sabonetes Artesanais 02



Fonte: Do próprio autor.

Frases deixadas no livro de recado também comprovam a excelente situação atual da organização nesse componente. Segue alguns exemplos:

“Nossos melhores elogios para a Pousada dos Chás.

O lugar é aconchegante, acolhedor e tem uma energia muito boa. Adoramos o cuidado com os detalhes, as obras de arte, aromas, chás e toda atenção com o hóspede. O nosso quarto é muito bom, bem decorado, limpo e bastante acolhedor. Queremos voltar!!!

Um abraço. Mariana e Daciano – Porto Alegre – 15 de outubro de 2006”.

“Leninha,

Sua casa é um dos raros lugares que despertam os cinco sentidos. Você com sua equipe nos deram carinho e até algumas aulas de história. Ficamos felizes e esperamos voltar em breve.

Obrigado e Beijos. Flávio e Gisele – 25 de junho de 2006”.

4.5.2.6 Informações

O componente Informações inclui as informações fornecidas pelo consumidor para dar condições de prestar um serviço eficiente e customizado; informações fornecidas ao consumidor para que ele possa se portar como tal; e as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço;

A pousada registra as informações fornecidas direta ou indiretamente pelos hóspedes na ficha de ocupação para utilizá-las em uma próxima hospedagem desse cliente. Por exemplo, quando indicado a um hóspede algum local para jantar, registra-se na ficha onde ele foi jantar, o que achou, o que comeu, e qual a avaliação do mesmo para aquele local. Estas informações são obtidas através de perguntas diretas no retorno do cliente a pousada. Outro exemplo, o hóspede x adorou a cuca de banana servida no chá, logo, registra-se na ficha e em uma próxima hospedagem faz-se a cuca de banana especialmente para o hóspede.

Todas as informações que possam ser úteis e são anotadas e utilizadas em uma próxima hospedagem desse cliente.

Outro tipo de informações são as fornecidas ao hóspede para ele se portar como tal. A respeito desse indicador a Pousada dos Chás possui em todos os quartos uma pasta com informações sobre a organização e sobre os serviços. É previsto, também que todas as informações relevantes sejam passadas aos clientes durante o processo de *check-in*.

As atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço; são representadas nesse trabalho pelas propagandas, publicidade e promoções.

Para divulgação do produto, a pousada conta hoje com diversos anúncios em guias e folders especializados, em revistas e em websites. Outra estratégia que já foi utilizada para divulgação é a presença em feiras de turismo e hotelaria no Brasil e na Argentina, o que quase não ocorreu nos últimos dois anos.

Dentre os guias especializados em que a pousada se encontra presente pode-se citar: o Guia Quatro Rodas, o Guia Recantos e Requintes, o Guia Próxima Viagem, o Guia Circuito Elegante, o Guia Abrasel, o Guia Florianópolis (guia oficial da prefeitura em parceria com a Santur), o Guia Convention Bureau, dentre outros. Vale ressaltar que por essas propagandas nenhum real foi dispendido, a pousada foi selecionada e convidada a fazer parte dos guias mencionados.

Os folders especializados sobre turismo que a pousada anuncia seu produto são: Pousadas Selecionadas (distribuído no Aeroporto, em São Paulo na Casa Santa Catarina e na Argentina em eventos especializados), Florianópolis (folder oficial da SANTUR, distribuído por todo Brasil) e no folder Jurerê (distribuído no aeroporto internacional de Florianópolis).

A pousada também já foi divulgada através de matérias gratuitas em revistas como Floripa Total, Próxima Viagem, Turismo Brasil, etc.

Na edição do mês de julho de 2006, a pousada foi objeto de uma matéria na Revista Claúdia na seção Boa Viagem (página 41). A seguir o texto da reportagem:

“CHÁ COM PRAIA”

“A Pousada dos Chás, à 60 metros da areia da praia de Jurerê, em Florianópolis, foi a casa de veraneio da proprietária, Maria Helena. Quando ela decidiu transformá-la em pousada, adotou o velho hábito de servir o chá das 5,

que considera um ritual prazeroso de confraternização. Os 14 quartos foram projetados segundo o Feng Shui, a arte chinesa de harmonização de ambientes, com plantas e objetos que favorecem o equilíbrio. A própria Maria Helena prepara os waffles, bolos e geléias servidos num requintado jogo com detalhes de prata. Diária para casal a partir de 139 reais. Pousada dos Chás, tel:(48) 3282-9112, Florianópolis (SC), site: www.pousadadoschas.com.br

Reportagem Juliana Diniz.

Essa reportagem tem sido muito importante, pois apesar de pequena, tem circulação nacional em uma revista que possui leitores assíduos, principalmente mulheres. No mês de julho de 2006, a pousada vendeu 15 diárias em decorrência dessa reportagem. Em agosto 12 diárias foram vendidas para pessoas que leram a reportagem.

Em novembro a pousada foi selecionada pela revista Próxima Viagem para fazer parte com destaque dos 120 refúgios no litoral sul e sudeste indicados pela revista (página 101). Em Florianópolis 12 pousadas foram indicadas, porém apenas 3 receberam destaque. São elas: Pousada da Vigia (integrante do Roteiro do Charme), Pousada das Palmeiras e a Pousada dos Chás.

Os principais concorrentes da Pousada (Pousada dos Sonhos e a Pousada Villas del Sol y Mar) foram indicadas mas não receberam destaque. Abaixo o texto da reportagem:

“Essa pousada parece uma simples casinha quando vista de fora. Mas não se engane: logo ao entrar o hóspede percebe um ambiente refinado e de bom gosto. Como o próprio nome indica, infusões de todo tipo e procedência acariciam o paladar de quem se hospeda. Na melhor tradição dos bons tempos, o chá das cinco é de lei. Entre os sabores e ervas, muitas são cultivadas no próprio local. Tudo acompanhado de guloseimas feitas também na pousada. A decoração é repleta de obras de arte colecionadas pela proprietária – são mais de 100 peças. Há também moveis antigos, com mais de um século de idade. Os quatorze quartos são bem espaçosos. Mas um único tem hidro. É o de número 21, conhecido como “hortelã”. A filosofia oriental do *feng shui*, que estipula as regras de harmonização dos ambientes, está presente na decoração e na disposição dos móveis”.

A pousada é associada a diversos órgãos de turismo, dentre eles a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), a POUSAR (Associação das Pousadas de Florianópolis), *Convention Bureau de Florianópolis* (empresa responsável pela captação de eventos para Florianópolis) e a SANTUR.

A proprietária da pousada foi nomeada em novembro de 2006 como vice diretora de segmentos da ABIH-SC e como conselheira do *Convention Bureau*. Em 2006 também foi realizado uma parceria informal com o SEBRAE, onde a pousada recebeu 40 horas de consultoria grátis e a promessa de duas passagens aéreas (ida e volta) para participação da Feira Internacional de Turismo em Portugal em 2007.

A divulgação da marca Pousada dos Chás também é feita via internet. Além do site da Pousada, têm-se anúncios no site do *Convention Bureau*, do Guia Floripa, do Guia Recantos e Requintes e no site do Guia Quatro Rodas.

A pousada possui folders em inglês, espanhol e português que são entregues aos hóspedes e aos que visitam a Pousada. Também é levado para as feiras e eventos que a proprietária participa com intuito de divulgar a marca Pousada dos Chás.

Percebeu-se através da observação direta que apesar do nome criado em mercados como Curitiba e São Paulo, em Jurerê, principalmente no Internacional, o estabelecimento ainda não é muito conhecido.

As principais feiras que a organização utilizava para divulgar o seu produto são: FIT (Feira Internacional de Turismo, realizada na Argentina), a Equipotel (em São Paulo) e a ECATUR (Encontro Catarinense de Turismo em Florianópolis), Feira de Turismo de Gramado.

A Pousada não se utiliza de promoções fixas, porém pratica descontos não programados na baixa temporada.

4.5.2.7 Custos

Com intuito de reduzir tempo envolvido na compra a pousada utiliza diferentes formas de pagamento. O cliente pode pagar através cheque, cartão de crédito e débito (VISA, Redecard, Master Card e American Express) e dinheiro (Real, Dólar ou Euro). Para garantir a reserva é necessário pagamento de 50% adiantado que pode ocorrer através de depósito em conta,

transferência bancária, DOC ou através do envio via fax de autorização para débito em cartão.

Para reduzir os custos físicos, psicológicos e sensoriais a pousada tenta sempre utilizar da forma que mais agrade o cliente tanto no atendimento, quanto no tratamento e no pagamento.

Os preços praticados pela Pousada dos Chás variam conforme a época do ano. Na alta temporada devido a maior demanda o preço é maior, já na baixa temporada os preços caem juntamente com a demanda, da mesma forma que ocorre no turismo mundial.

As tabelas 28 e 29 demonstram os tarifários da Pousada dos Chás (mensal e pacotes especiais):

Tabela 28 – Tarifário mensal da Pousada dos Chás

Tipo de acomodação	Nº PAX	JAN	FEV	MAR / ABR / MAI / SET OUT / NOV / DEZ até dia 18	JUN / JUL /AGO
STANDARD	2	239,00	219,00	139,00	124,00
STANDARD SUP.	2	259,00	239,00	159,00	139,00
EXECUTIVO	2	279,00	259,00	179,00	159,00
LUXO	2	299,00	279,00	199,00	179,00
SUPER LUXO	2	329,00	309,00	229,00	199,00
PESSOA EXTRA	1	70,00	70,00	50,00	40,00

Tabela 29– Tarifário pacotes da Pousada dos Chás

Tipo de acomodação	Nº PAX	REVEILLON (7 noites)	CARNAVAL (5 noites)	IRON MAN (5 noites)	PÁSCOA (3 noites)
STANDARD	2	R\$ 2.499,00	R\$ 1.595,00	R\$ 1.299,00	R\$ 444,00
STANDARD SUP.	2	R\$ 2.649,00	R\$ 1.695,00	R\$ 1.499,00	R\$ 504,00
EXECUTIVO	2	R\$ 2.799,00	R\$ 1.795,00	R\$ 1.699,00	R\$ 564,00
LUXO	2	R\$ 3.099,00	R\$ 1.950,00	R\$ 1.899,00	R\$ 624,00
SUPER LUXO	2	R\$ 3.399,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.199,00	R\$ 717,00
PESSOA EXTRA	1	R\$ 699,00	R\$ 400,00	R\$ 350,00	R\$ 159,00

Para fixação do preço foi feito um levantamento superficial dos custos envolvidos na hospedagem de um hóspede e depois fez-se uma pesquisa na região juntamente aos concorrentes, para determinar-se um preço justo e competitivo no mercado.

4.5.3 Análise Financeira

A análise das vendas e da taxa de ocupação média serviu de base para análise dos recursos financeiros disponíveis na empresa.

A tabela 30 foi elaborada pela proprietária e constitui-se em uma demonstração bem simplificada do resultado anual. Tais resultados são aproximados. O valor das despesas advêm de gastos com funcionários, lavanderia, luz, água, entre outras. Não existe diferenciação entre custos diretos e indiretos.

Os valores obtidos na receita bruta provêm do total de recursos que entram na pousada, formado basicamente pelas diárias. As despesas e receitas se concentram principalmente nos meses entre dezembro e março.

Tabela 30: Resultado Simplificado

ANO	Receita Bruta	Despesas	Lucro Líquido
2002	R\$ 76.803,29	R\$ 97.170,48	R\$ (20.367,19)
2003	R\$ 145.212,11	R\$ 134.007,71	R\$ 11.204,40
2004	R\$ 224.396,80	R\$ 162.195,17	R\$ 62.201,63
2005	R\$ 181.707,62	R\$ 155.030,89	R\$ 26.676,73
2006	R\$ 295.214,74	R\$ 183.407,85	R\$ 111.806,89

Vale ressaltar que na demonstração apresentada, não foi feita a diferenciação entre despesas e investimentos. Ambos foram considerados como despesas. Desde a inauguração foram adquiridos inúmeros equipamentos, novas roupas de cama e banho, frigobares, ares-condicionados, foram realizados diversos gastos com manutenção em geral (pintura, troca de portas, construção de almoxarifado, dentre outros), material de divulgação, etc. No valor das despesas também está incluso o pró-labore da proprietária.

Com a mudança da família proprietária para o local no início de 2005, as despesas de moradia e alimentação dos mesmos passaram a fazer parte do livro caixa da pousada, o que administrativamente interfere nos valores finais do item despesas não permitindo uma fidedignidade dos dados.

A taxa de ocupação é um indicador de desempenho. Ela se destina a traduzir a ocupação do hotel durante o ano inteiro. Ela foi registrada de acordo com a tabela 31:

Tabela 31: Taxa média de ocupação desde a inauguração em 2002

MES/ANO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Taxa Mensal
Janeiro	14,52%	36,61%	50,40%	30,39%	49,30%	94,9%	36,24%
Fevereiro	25,63%	19,51%	39,13%	27,63%	36,22%	-	29,62%
Março	10,80%	26,33%	12,90%	26,95%	23,27%	-	20,05%
Abril	02,33%	16,16%	08,85%	07,90%	35,71%	-	14,19%
Maio	13,38%	16,12%	26,29%	18,89%	36,71%	-	22,28%
Junho	02,66%	05,00%	03,67%	01,20%	02,14%	-	02,93%
Julho	08,87%	05,64%	04,52%	01,61%	06,91%	-	05,51%
Agosto	04,51%	06,45%	05,64%	08,30%	03,91%	-	08,44%
Setembro	05,64%	04,16%	16,50%	07,14%	20,00%	-	10,68%
Outubro	18,70%	11,45%	17,32%	07,37%	23,04%	-	15,68%
Novembro	25,00%	07,80%	49,47%	14,00%	21,90%	-	26,26%
Dezembro	23,06%	33,22%	25,12%	27,20%	50,80%	-	31,88%
Taxa Anual	12,92%	15,70%	21,65%	14,88%	25,83%	-	18,64%

Para chegar a esses valores, foi feito o seguinte cálculo: somou-se o número de todos quartos disponíveis no mês e multiplicou-se por 30 ou 31, dependendo do número de dias de cada mês; o resultado é o número total de hospedagens possíveis em um mês que corresponde a 100% de ocupação. Com o número de hospedagens realizadas no mês, realiza-se uma regra de três simples, para chegar-se a taxa de ocupação.

Nos anos 2002, 2003 e 2004 a pousada disponibilizava 21 suítes para locação. A partir de 2005, a capacidade foi reduzida para 14 suítes no inverno e 16 suítes no verão.

4.5.4 Recursos Humanos

O trabalho é gerador da produção de riqueza, sendo parte essencial para a vida do homem. Através do trabalho as pessoas produzem bens e serviços com objetivo de suprir necessidades humanas.

Segundo Castelli (2001, p.29):

As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

A gestão de recursos humanos na pousada é atribuída à proprietária, que se encarrega desde a admissão (recrutamento – seleção – admissão – avaliação), a administração de cargos e salários (administração salarial – administração de plano de benefícios), planejamento de recursos humanos (avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal), treinamento e desenvolvimento até os registros e pagamentos (registros – folha de pagamento – controle e pagamento de férias – controle e pagamento de rescisões – pagamento de serviços prestados).

Quando necessária a admissão de novos funcionários, o processo de seleção é bem carente. A proprietária, seleciona-os por indicação de outras pessoas ou através de cartazes afixados nas Universidades e curso superiores de turismo e hotelaria da região.

Educação, simpatia, boa fluência verbal, seriedade são algumas características importantes analisadas no processo de seleção, porém o mais importante é ter satisfação em servir pessoas.

Segundo Castelli (2001) o grande desafio das empresas prestadoras de serviço é encantar o cliente para obter retorno em troca desse encantamento, através do lucro. Para isso as pessoas contratadas devem ser aquelas que gostam de trabalhar com pessoas, servir pessoas.

O número de colaboradores varia de acordo com o movimento. De dezembro a março a pousada contrata mais funcionários, tanto para recepção, quanto para a limpeza devido a alta temporada.

Na baixa temporada, historicamente, a recepção é dividida em 2 turnos de 8 horas. Das 7:00h as 15:00h, onde trabalha um estagiário. Das 15:00h as 23:00h, onde trabalha outro estagiário. Após às 23:00h para entrar no estabelecimento toca-se a campainha e a proprietária se responsabiliza por recepcionar o hóspede.

Percebeu-se que durante a baixa temporada de 2005 e 2006 a empresa contratou apenas um estagiário para recepção, sendo que o outro turno passou a ser realizado pela proprietária ou por um de seus filhos dependendo do dia.

Na alta temporada a recepção é dividida em 3 turnos de 8 horas. Das 7:00h às 15:00h, onde trabalham duas pessoas. Das 15:00h às 23:00h, onde trabalham duas pessoa. E das 23:00h às 07:00h, onde trabalha um funcionário contratado.

Desde 2004 a pousada vem disponibilizando vagas de estágio obrigatório não remunerado para alunos da UNISUL em baixa temporada, o que gera uma rotatividade muito alta. Poucos estagiários ficam mais de um mês. A partir de outubro é realizado o planejamento de necessidade de mão-de-obra para temporada, para substituir os estagiários, com intuito de formar *uma equipe concisa para o verão*.

De acordo com Castelli (2001, p.36):

A explosão do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional do hotel.

Para o autor (2001, p.29) "existe uma estreita correlação entre o nível de educação e do treinamento dado aos empregados e a competitividade e sobrevivência da organização".

O treinamento é feito através de um acompanhamento mais próximo nos primeiros dias de trabalho e através do manual de procedimentos disponibilizado ao funcionário, enquanto a avaliação do desempenho dos empregados é feita pela observação ao longo do tempo, não existindo nenhum instrumento específico para este.

4.5.5 Recursos Materiais

A Pousada dos Chás compreende grande parte dos serviços essenciais ao funcionamento de uma empresa do ramo de hotelaria. Entretanto, cada uma dessas estruturas configura diferentes tipos de materiais, estes imprescindíveis ao bom andamento das funções.

A gestão de materiais é realizada pela proprietária. Os produtos são estocados, de acordo com sua finalidade e uso. Os materiais de recepção ficam na própria recepção, os materiais de limpeza são estocados nas rouparias, e os produtos de café da manhã ficam em uma dispensa e na geladeira da cozinha.

A recepção é o ponto de chegada do hóspede. É onde ele se identifica ou então, no caso de ausência de reserva, obtêm informações a respeito dos serviços oferecidos pela pousada. O layout do ambiente é simples, uma escrivaninha, na qual a recepcionista trabalha.

As informações relacionadas ao horário de funcionamento da Pousada, em relação a recepção, *check-in*, *check-out* e café da manhã, encontram-se afixadas em local visível a todos na recepção.

Os materiais necessários ao serviço de recepção são: telefone, fax, máquinas de cartão de crédito, planilha de reservas, ficha de hóspedes, ADR- Agenda Diária de Recepção, Planilha de Ocupação, Bloco de notas, Caixa (Dinheiro), calculadora, computador com acesso a rede interna e Internet, mesa com folders informativos, impressora, quadro com as chaves e o escaninho com material dos quartos (controle TV e Ar-condicionado, chave dos cofres).

Os materiais referentes ao serviço de praia, que ficam disponíveis na recepção, são: guarda-sol, bolas, equipamento para mergulho, toalhas de praia, cadeiras de praia e raquetes de frescobol.

Os colaboradores da recepção são responsáveis por controlar os estoques de papel, bobina de fax, caneta, etc... Qualquer material necessário, deve ser comunicado a proprietária que se encarrega de providenciar.

Para as suítes são dados nome de chás, caracterizando o estilo da pousada. Todos eles são decorados de maneira similar, variando em sua cor, tamanho e itens disponíveis. São disponibilizados quatorze unidades para locação todas com: cama (de casal ou solteiro), armários, cabides, ventilador de teto, ar-condicionado, criado mudo, luz de cabeceira, mesa para estudos, cadeira, cofre, televisão a cabo, telefone com ligação a central, quadros, *black-out*, copos, roupa de cama e banho, acesso a internet sem fio (*wireless*) e banheiro (com chuveiro, pia, privada e ducha higiênica, sabonete e xampu personalizados).

Os apartamentos de melhor qualidade possuem além dos itens citados acima: frigobar, microondas e banheira de hidromassagem.

A rouparia representa um espaço na pousada, repleto de prateleiras, onde são guardadas as roupas de cama e banho, assim como todo o material para a limpeza dos quartos, separados em armários específicos em cada pavimento.

O salão do café da manhã está equipado com mesas e cadeiras para 32 pessoas e uma mesa onde se encontra o *buffet*. As mesas são previamente preparadas para que o hóspede se sirva.

Além das mesas, existe um balcão com: forno elétrico, *sandwicheira* elétrica e duas torradeiras elétricas.

Na cozinha é preparado todo o café da manhã. Como material encontram-se os equipamentos: duas geladeiras, fogão de seis bocas industrial, forno de microondas, armários para condimentos, armários para utensílios, liquidificador, espremedor de laranja, centrífuga de sucos, duas máquinas de fazer *waffles*, chaleira elétrica, multiprocessador, balcão com pia, balcão de apoio, armário para dispensa e máquina de fazer pão.

A área social é um espaço oferecido pela pousada aos hóspedes. É composta de: um sofá de dois lugares, um sofá de três lugares, mesa com revistas, escrivaninha com acesso a internet, mesa com *folders* diversos, tabuleiro de jogos, televisão 33 polegadas, *DVD player*, baralho, churrasqueira, mesa com cadeiras, mini-biblioteca com mais de 200 obras.

4.5.6 Recursos tecnológicos.

Hoje, cada vez mais, vemos os avanços tecnológicos otimizarem os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente, influenciarem o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Atrelada às constantes transformações, o mercado começa a se convencer de que esses recursos não vieram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas.

Em 2002, no ano de inauguração da empresa, foi implementado o site da pousada – www.pousadadoschas.s5.com – de domínio gratuito – onde o cliente pode conhecer melhor a organização, obter informações e tirar dúvidas.

No início de 2004 foi desenvolvido um novo site, com mais informações, facilidades e comodidades para os clientes e para a organização, já que o novo site dispõe de ferramentas, que possibilitam cadastrar os hóspedes, bem como fornecedores e contatos necessários. Também dispõe de planilhas de ocupação, que podem ser acessadas pelos funcionários e proprietária mediante a apresentação da senha de acesso. A administração do site, bem como as atualizações são feitas pela própria proprietária e/ou pela Docktool, empresa responsável pelo desenvolvimento do mesmo. A pousada não conta com um software para gestão hoteleira.

Outro investimento em tecnologia feito no início de 2005, foi a instalação do serviço de internet sem fio, que, devido a problemas de sinal, não foi inicialmente disponibilizado em todos os quartos. O serviço atende atualmente 10 dos 14 quartos e toda a parte da recepção e sala do café, suprimindo a crescente necessidade dos clientes em estar conectados na Internet e desfrutar de suas facilidades.

Os avanços tecnológicos e a consequente incorporação prática e efetiva pela empresa, fez com que ela se aproximasse ainda mais do cliente.

4.5.7 Estrutura Organizacional

A Pousada dos Chás apresenta uma estrutura homogênea, ou seja, com pouca divisão do trabalho. Possui uma estrutura organizacional bem simples já que tem uma estrutura de pequeno porte, uma reduzida divisão do trabalho e uma diferenciação mínima entre as suas unidades e pequena hierarquia administrativa. A proprietária controla as atividades através da supervisão direta, apesar de muitos processos serem padronizados. Entre os funcionários de recepção e limpeza ocorre o ajustamento mútuo.

Por possuir uma estrutura pequena a pousada não possui nível intermediário. No nível operacional encontram-se os funcionários da recepção e da limpeza. A pousada ainda conta com prestadores de serviços de manutenção, jardinagem e informática, que são acionados quando necessário.

A pousada é estruturada de acordo com o caso clássico da organização empreendedora, onde a administradora é a proprietária. Sendo uma empresa pequena e cautelosa, procura manter-se com um sistema de trabalho simples e

sem regulamentação, favorecendo a centralização. As metas são informalmente estabelecidas pela proprietária de acordo com sua experiência, percepção de mercado e novas tendências da administração hoteleira, o que mantém a estrutura enxuta e flexível.

A comunicação na organização é extremamente informal, quando há algum problema, dúvida ou sugestão, os funcionários dirigem-se diretamente à proprietária.

A comunicação escrita se faz através da Agenda Diária de Recepção, onde o funcionário registra todas as ligações importantes, solicitações de reservas, *check-in* e *check-out*, toda a movimentação financeira e de materiais, bem como recados diversos. Porém a maior parte das informações na pousada são comunicadas oralmente, inclusive as registradas no ADR – Agenda Diária de Recepção.

As informações requisitadas pelos hóspedes são as mais diversas possíveis, quanto à praia de Jurerê e as opções de entretenimento disponíveis, passeios turísticos, restaurantes, farmácias, entre outras. Como orientação são disponibilizados e distribuídos, na recepção e sala de estar da pousada, *folders*, mapas e indicações de roteiros.

Como as tarefas são habituais para os funcionários contratados, não é necessário nenhum treinamento extensivo, além da simplicidade das tarefas que muitas vezes são alternadas entre os próprios funcionários.

A departamentalização na Pousada dos Chás é mista, pois certas atividades afins são agrupadas num mesmo órgão (departamentalização funcional) e algumas outras de forma empírica.

4.5.8 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Através da análise interna da Pousada dos Chás Ltda ME., foram percebidos alguns pontos fortes, dentre os mais importantes, vale destacar:

- a) O café da manhã;
- b) A limpeza;
- c) A decoração;
- d) Chá da tarde;
- e) Personalização do serviço;
- f) Cheiro agradável em todos ambientes;
- g) Fabricação de sabonetes e xampu na própria pousada;
- h) Processos enxutos e rápidos para o cliente;
- i) A presença da proprietária;
- j) Confiabilidade de receber o serviço prometido;
- k) Receptividade e prestatividade dos colaboradores e dos proprietários;
- l) O clima organizacional familiar;
- m) Pássaros no café da manhã;

Dentre os pontos fracos que foram identificados através da análise interna, destacam-se:

- a) A parte externa da Pousada, principalmente as calçadas, o muro e a iluminação externa;
- b) A falta de placas que indiquem a Pousada;
- c) As cortinas dos apartamentos;
- d) O paisagismo;
- e) As opções de lazer;
- f) Serviço de quarto pouco aprimorado;
- g) Falta de explicações sobre produtos e serviços;
- h) A grande rotatividade dos funcionários de recepção/reservas,
- i) Website com poucas informações sobre a empresa e em apenas um idioma;
- j) Falta de promoções;
- k) Ausência objetivos e metas;

- l) Pouco conhecimento do estabelecimento pelos moradores de Jurerê Internacional.

4.6 Análise de SWOT

A análise de SWOT tem por objetivo igualar às forças as oportunidades para criar vantagem competitiva e converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.

O quadro apresentado na próxima página mostra a matriz SWOT, que visa captar as informações da análise ambiental e separá-las em assuntos internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades).

Quadro 14: Matriz de SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • O café da manhã; • A limpeza; • A decoração; • Chá da tarde; • Personalização do serviço; • Cheiro agradável em todos ambientes; • Fabricação de sabonetes e xampu na própria pousada; • Processos enxutos e rápidos para o cliente; • A presença e as habilidades interpessoais da proprietária; • Confiabilidade de receber o serviço prometido; • Receptividade e prestatividade dos colaboradores e dos proprietários; • O clima organizacional familiar; • Pássaros no café da manhã; • Proprietários falam 3 idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O turismo de eventos esportivos; • Associação do turismo de negócios com a praia; • O turismo internacional; • Captar os hóspedes que vem a Jurerê, para os eventos realizados no Jurerê Beach Village; • O turismo de terceira idade em baixa temporada; • O ecoturismo; • Excelentes opções gastronômicas em Jurerê e nas proximidades. • o posicionamento do Estado como destino turístico diferenciado; • a implantação efetiva e total do Plano Estadual de Turismo;
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • A parte externa da Pousada, principalmente as calçadas, o muro e a iluminação externa; • A falta de placas que indiquem a Pousada; • As cortinas dos apartamentos; • O paisagismo; • As opções de lazer; • Serviço de quarto pouco aprimorado; • Falta de explicações sobre produtos e serviços; • A grande rotatividade dos funcionários de recepção/reservas, • Website com poucas informações sobre a empresa e em apenas um idioma; • Falta de promoções; • Falta de planejamento estratégico eficaz; • Ausência objetivos e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A forte concorrência entre as pousadas da região, que gera redução de tarifas; • Violência e furtos que vem crescendo na região; • Valorização do Real frente às moedas estrangeiras; • O Jurerê Beach Village, responsável pela maior captação de hóspedes na região; • A política adotada pela HabitaSul, no que diz respeito à não apoiar mais eventos esportivos em Jurerê; • Falta de saneamento no costão direito de Jurerê; • A falta de continuidade das políticas públicas, em virtude da mudança de governos; • As leis e regras incoerentes e confusas que geram insegurança; • Os impostos altos;

Pôde-se perceber que os pontos fortes da pousada como: o café da manhã que é servido; a limpeza; decoração; a presença da proprietária; o clima organizacional familiar; pássaros no café da manhã; criam um ambiente aconchegante e acolhedor, o que torna o ambiente propício para aproveitar as oportunidades apresentadas como: turismo de eventos esportivos, turismo de terceira idade e o turismo internacional.

Outro ponto forte é que proprietários falam três idiomas (inglês, espanhol e português) que reforça novamente os quesitos necessários para aproveitar a oportunidade do turismo internacional.

O serviço de chá da tarde, bem como o grande conhecimento da proprietária sobre a história de Jurerê fazem da pousada um excelente produto para ser vendido para clientes da terceira idade.

As habilidades inter-pessoais da proprietária devem ser utilizadas para realização de contatos com empresas promotoras de eventos e para o fechamento de parcerias com os mesmos. Deste modo, os clientes que vierem a congressos no Jurerê Beach Village conhecerão outras opções de hospedagem.

Fraquezas como: ausência de objetivos e metas; falta de explicação sobre os produtos e serviços; grande rotatividade dos funcionários e falta de promoções podem ser transformadas em oportunidades sem necessidade de grandes dispêndios financeiros.

O serviço de quarto pode ser aprimorado através dos programas de treinamento e de planejamento estratégico, tendo em vista que o motivo para tal serviço ser pouco aprimorado é a disponibilidade de mão de obra e a dificuldade de controle.

O website da empresas deve ser reestruturado com mais informações e em outras línguas, de maneira a vender melhor o produto Pousada dos Chás. Com isso feito esta fraqueza se transformará em uma força.

Para minimizar o pequeno conhecimento do estabelecimento pelos moradores de Jurerê Internacional e a fraqueza da pequena área de lazer, são necessários investimentos em infra-estrutura e propagandas na região de Jurerê.

A pousada deve também participar ativamente da associação de moradores de Jurerê, bem como na ABIH e Convention Bureau, no intuito de

pressionar autoridades visando à minimização de problemas como violência e furtos e a falta de saneamento.

4.7 Determinação de Metas e Objetivos

As metas são as realizações gerais desejadas, enquanto os objetivos fornecem referências específicas, quantitativas, que podem ser usadas para mensurar o progresso em relação aos objetivos de marketing.

4.7.1 Mercado-Alvo

O mercado-alvo da Pousada dos Chás varia de acordo com a época do ano. Na alta temporada pretende-se atingir casais em viagem de lazer, de 26 a 55 anos, classe A e B, com instrução de nível superior que gostem de praia, esporte, diversão e gastronomia.

Já na baixa temporada o foco é em casais e pessoas sozinhas em viagem de lazer ou negócios, de 31 a 65 anos, classe A e B, com instrução de nível superior que gostem de arte e artesanato, de leitura e gastronomia.

4.7.2 Metas

Aumentar a taxa de ocupação de cada mês em relação ao mesmo mês do ano anterior através da fidelização dos clientes atuais e através da captação de novos.

4.7.3 Objetivos Financeiros e de Marketing

Os objetivos financeiros foram estabelecidos mensalmente com base na taxa de ocupação mensal e em cima dessa taxa de ocupação prevista foi calculado o faturamento desejado. Na tabela 31 serão apresentados os objetivos de taxas de ocupação de outubro de 2006 até dezembro de 2007.

Tabela 32: Objetivos previstos para taxa de ocupação em 2007 e 2008

ANO/MÊS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
2007	-	-	30%	35%	45%	10%
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
2007	13%	13%	27%	30%	35%	58%
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
2008	95%	65%	35%	40%	48%	12%
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
2008	15%	15%	30%	35%	40%	62%

Para elaborar as metas de taxa de ocupação foram utilizados dados históricos da empresa e no estabelecimento da meta visou-se superar a melhor taxa de ocupação ocorrida em cada mês analisado desde a inauguração da Pousada. Também foi considerada a taxa de crescimento prevista para o setor que é de 6-7% (PALUMBO e SERRA, 2006) e a taxa média de crescimento anual da Pousada dos Chás, que foi de 10,95% comparando o ano de 2005 com o de 2006.

Junho, julho e agosto são os meses em que o fluxo de turistas é bem menor em comparação a outros períodos, logo apresentam maior dificuldade para aumentar a taxa de ocupação, já que é necessário criar opções para trazer o turista até Florianópolis.

De novembro a maio o fluxo de turistas é bem maior, logo para aumentar a taxa de ocupação, a pousada tem que incentivar os turistas já presentes em Florianópolis a escolher o estabelecimento para hospedagem. Tarefa esta bem mais fácil que a anterior.

Na tabela 32 serão apresentados os objetivos de faturamento de março de 2007 até dezembro de 2008, tendo por base o tarifário corrente.

Tabela 33: Objetivos previstos de Faturamento em 2007 e 2008 (em R\$)

ANO/MÊS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
2007	-	-	24.640	28.800	39.840	6.750
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
2007	9.000	9.000	19.520	22.400	25.280	45.900
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
2008	131.670	87.360	29.760	30.960	42.912	8.100
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
2008	10.462	10.462	21.600	26.040	28.800	51.382

O faturamento do mês de janeiro de 2007 até dia 25 foi de R\$ 132.377,52, valor muito superior aos anos anteriores. O total do faturamento previsto de março a dezembro de 2007 é de R\$ 231.100,00. Enquanto em 2008 o faturamento previsto é R\$ 479.508,00.

O objetivo de marketing é utilizar-se da melhor forma possível dos componentes do inerentes a criação de valor (instalações físicas, produtos e serviços, elementos do serviço, interação entre cliente e colaborador, sentidos, informações e custos) para a realização dos objetivos financeiros propostos acima.

4.8 Estratégias

As estratégias ajudarão a alcançar o objetivo traçado, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser exequíveis e competitivas.

A seguir, estão definidas as estratégias para os componentes inerentes a criação de valor na Pousada dos Chás Ltda. M.E. Para os componentes Interação clientecolaborador e Sentidos não foram traçadas estratégias

4.8.1 Estratégias para o componente Instalações Físicas

- a) Reformar calçadas;
- b) Reformar muros;
- c) Reformar a iluminação da parte externa;

- d) Colocar cortinas novas em todos os apartamentos;
- e) Fazer projeto paisagístico para os jardins da pousada;
- f) Colocar mini-spa de 12 lugares (integrado ao projeto paisagístico dos jardins);
- g) Colocar ôfuro (integrado ao projeto paisagístico dos jardins);
- h) Montar uma mini-academia (integrado ao projeto paisagístico dos jardins).

4.8.2 Estratégias para o componente Produtos e Serviços

- a) Construir um bar;
- b) Aprimorar o serviço de quarto prestado pela empresa;
- c) Reforçar a venda dos produtos produzidos na Pousada.

4.8.3 Estratégias para o componente Elementos do Serviço

- a) Instalação de câmeras de vídeo dia e noite na recepção (entrada) da pousada.
- b) aumentar as formas de distribuição da Pousada.

4.8.4 Estratégias para o componente Informações

- a) Reformulação do *website* em cinco idiomas;
- b) Criar promoções para alta e baixa temporada e investir na retenção dos atuais clientes;
- c) Colocação de placas indicativas na própria Pousada e em Jurerê;
- d) Ampliar as formas de divulgação e propaganda

4.8.5 Estratégias para o componente Custos

- a) Aumentar preço em 10% a partir de agosto de 2007.

Para os componentes Sentidos e Interação entre Clientes e Colaboradores não foram traçadas estratégias devido ao excelente resultado encontrado na pesquisa.

4.9 Formulação do programa (Plano de ações táticas)

Os planos de ações descrevem todas as ações necessárias para que as estratégias propostas possam ser implementadas, com a finalidade de se alcançar os objetivos traçados.

Segundo Kotler (2000) cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem fará? Quanto custará?

Inicialmente são apresentadas as estratégias e as respectivas ações táticas para consecução das mesmas. Em seguida apresenta-se um quadro onde é colocado o tempo para realização, o responsável e os recursos financeiros que serão dispendidos em cada ação tática.

4.9.1 Instalações Físicas

Estratégia I - Reformar calçadas.

Ações Táticas:

- a) Identificação dos materiais necessários para reforma (já realizado);
- b) Cotação de preço dos materiais (já realizado);
- c) Compra dos materiais necessários;
- d) Execução da construção e reforma.

Quadro 15: Plano de Ações da Estratégia I

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
I	a)	Já realizado	Jorge (manutencista)
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	10/03/2007	Guilherme
	d)	20/03/2007	Jorge (manutencista)

Tabela 34 – Orçamento da Estratégia I

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
6 m3	a) Concreto FCK 18	R\$ 169,00	R\$ 1.044,00
1,5 m3	b) Pedras Roladas	R\$ 210,00	R\$ 315,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1.359,00

*Os custos de execução estão inclusos no custo fixo da Pousada

Fonte: a) Engemix

b) Kátia Pedras

Estratégia II - Reformar muros.

Ações Táticas:

- a) Identificação dos materiais necessários para reforma (já realizado);
- b) Cotação de preço dos materiais (já realizado);
- c) Compra dos materiais necessários;
- d) Execução da construção e reforma.

Quadro 16: Plano de Ações da Estratégia II

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
II	a)	Já realizado	Jorge (manutencista)
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	10/03/2007	Guilherme
	d)	20/03/2007	Jorge (manutencista)

Tabela 35 – Orçamento da Estratégia II

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1 galão	a) Tinta	R\$ 156,10	R\$ 156,10
15 peças	b) Eucalipto 10cm x 5cm x 4m	R\$ 14,00	R\$ 210,00
CUSTO TOTAL			R\$ 366,10

*Os custos de execução estão inclusos no custo fixo da Pousada

Fonte: a) Cassol Materiais de Construção
b) Madereira Zanella

Estratégia III - Reformar iluminação da parte externa.

Ações Táticas:

- a) Identificação dos materiais necessários para reforma (já realizado);
- b) Cotação de preço dos materiais (já realizado);
- c) Compra dos materiais necessários;
- d) Execução da construção e reforma.

Quadro 17: Plano de Ações da Estratégia III

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
III	a)	Já realizado	Jorge (manutencista)
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	10/03/2007	Guilherme
	d)	20/03/2007	Jorge (manutencista)

Tabela 36 – Orçamento da Estratégia III

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
4	a) Luz HQI Verde com Luminária Blindada	R\$ 318,00	R\$ 1.272,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1.272,00

*Os custos de execução estão inclusos no custo fixo da Pousada

Fonte: a) Santa Rita

Estratégia IV - Colocar cortinas em todos os apartamentos.

Ações Táticas:

- a) Pesquisa extensiva para escolha do tipo de cortina mais apropriado (já realizado);
- b) Cotação de preço (já realizado);
- c) Compra das cortinas;
- d) Instalação das cortinas.

Quadro 18: Plano de Ações da Estratégia IV

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
IV	a)	Já realizado	Maria Helena
	b)	Já realizado	Maria Helena
	c)	01/03/2007	Maria Helena
	d)	10/03/2007	Jorge (manutencista)

Tabela 37 – Orçamento da Estratégia IV

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
16	a) Cortinas e Bandos	R\$ 86,00	R\$ 1.376,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1.376,00

*Os custos de execução estão inclusos no custo fixo da Pousada

Fonte: a) Magleid enxovais – Campinas, São José - SC

Estratégia V - Fazer projeto paisagístico para os jardins da pousada.

Ações Táticas:

- a) Contratação de uma empresa especializada para idealização do projeto (já realizado);
- b) Cotação de preços para realização do projeto em empresas especializadas (já realizado);
- c) Execução do projeto pela empresa selecionada.

Quadro 19: Plano de Ações da Estratégia V

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
V	a)	Já realizado	Maria Helena
	b)	Já realizado	Maria Helena
	c)	30/05/2007	Toque Natural Paisagismo e Jardinagem

Tabela 38 – Orçamento da Estratégia V

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) Projeto Paisagístico	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
1	b) Execução do projeto	R\$ 32.500,00	R\$ 32.500,00
CUSTO TOTAL			R\$ 34.300,00

Fonte: a) Toque Natural Paisagismo

b) Toque Natural Paisagismo

Estratégia VI - Colocar mini-spa de 12 lugares (integrado ao projeto paisagístico dos jardins).

Ações Táticas:

- a) Pesquisa extensiva para escolha do tipo de mini-spa mais apropriados para o local (já realizado);

- b) Cotação de preços;
- c) Compra desse equipamento;
- d) Integração com o projeto paisagístico (já realizado);
- e) Instalação dos equipamentos.

Quadro 20: Plano de Ações da Estratégia VI

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
VI	a)	Já realizado	Maria Helena
	b)	Já realizado	Maria Helena
	c)	20/05/2007	Maria Helena
	d)	Já realizado	Toque Natural Paisagismo
	e)	28/05/2007	Hydramar

Tabela 39 – Orçamento da Estratégia VI

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) Jacuzzi 12 lugares	R\$ 11.213,00	R\$ 11.213,00
CUSTO TOTAL			R\$ 11.213,00

* A instalação está inclusa no preço do equipamento

Fonte: a) Hydramar

Estratégia VII – Colocar ôfuro (integrado ao projeto paisagístico dos jardins).

Ações Táticas:

- a) Pesquisa extensiva para escolha do tipo de ôfuro mais apropriados para o local (já realizado);
- b) Cotação de preços;
- c) Compra desse equipamento;
- d) Integração com o projeto paisagístico (já realizado);
- e) Instalação dos equipamentos.

Quadro 21: Plano de Ações da Estratégia VII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
VII	a)	Já realizado	Maria Helena
	b)	Já realizado	Maria Helena
	c)	20/05/2007	Maria Helena
	d)	Já realizado	Toque Natural Paisagismo
	e)	28/05/2007	Marina Marina Artesanto

Tabela 40 – Orçamento da Estratégia VII

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) Ôfuro	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
CUSTO TOTAL			R\$ 2.200,00

* A instalação está inclusa no preço do equipamento

Estratégia VIII – Colocar mini-academia (integrado ao projeto paisagístico dos jardins).

Ações Táticas:

- a) Pesquisa extensiva para escolha do tipo de equipamentos de musculação mais apropriados para o local (já realizado);
- b) Cotação de preços (já realizado);
- c) Compra desses equipamentos;
- d) Integração com o projeto paisagístico (já realizado);
- e) Instalação dos equipamentos.

Quadro 22: Plano de Ações da Estratégia VIII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
VIII	a)	Já realizado	Guilherme
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	20/05/2007	Guilherme
	d)	Já realizado	Toque Natural Paisagismo
	e)	28/05/2007	Puma Equipamentos

Tabela 41 – Orçamento da Estratégia VIII

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) Esteira Eletrônica Classic Caloi CL3206	R\$ 799,00	R\$ 799,00
1	b) Bicicleta Ergométrica Sundown Fitness	R\$ 439,00	R\$ 439,00
1	c) Fit Training Caloi	R\$ 2.399,00	R\$ 2.399,00
1	d) Aparelho de ginástica Academix Metal mix	R\$ 349,00	R\$ 349,00
2	e) Kit Anilhas Metal mix	R\$ 139,00	R\$ 278,00
CUSTO TOTAL			R\$ 4.264,00

* A instalação está inclusa no preço do equipamento

Fonte: a) Magazine Luiza

b) Magazine Luiza

c) Magazine Luiza

d) Magazine Luiza

e) Magazine Luiza

4.9.2 Produtos e Serviços

Estratégia IX – Construir um bar

Ações Táticas:

- a) Pesquisa dos materiais necessários para construção (já realizado);
- b) Pesquisa dos equipamentos necessários para o perfeito funcionamento do bar (já realizado);
- c) Elaboração de um cardápio de bebidas e lanches;
- d) Compra de materiais e equipamentos;
- e) Integração com o projeto paisagístico (já realizado);
- f) Construção do bar.

Quadro 23: Plano de Ações da Estratégia IX

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
IX	a)	Já realizado	Guilherme
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	30/03/2007	Maria Helena
	d)	30/04/2007	Guilherme
	e)	Já realizado	Toque Natural
	f)	30/05/2007	Jorge (manutencista)

Tabela 42 – Orçamento da Estratégia IX

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	Refrigerador Vertical	R\$ 980,00	R\$ 980,00
1	Forno Microondas	R\$ 359,00	R\$ 359,00
1	Chapa Elétrica	R\$ 298,00	R\$ 298,00
1	Estufa para salgados	R\$ 174,00	R\$ 174,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1811,00

*A instalação está inclusa no preço do equipamento

Fonte: a) Magazine Luiza

b) Magazine Luiza

c) Casa do Fogão

d) Casa do Fogão

Estratégia X – Aprimorar o serviço de quarto

Ações Táticas:

- a) Oferecer também lanches e não apenas bebidas;
- b) Atribuir a responsabilidade do serviço de quarto ao bar;

Quadro 24: Plano de Ações da Estratégia X

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
X	a)	02/06/2007	Guilherme
	b)	02/06/2007	Guilherme

*Essa estratégia não possuem custos diretos.

Estratégia XI – Reforçar a venda dos produtos produzidos na Pousada.

Ações Táticas:

- a) Comprar um refrigerador com porta de vidro para expor as geléias e bolos produzidos na pousada.
- b) Comprar um armário para expor os sabonetes, moletons e camisetas da pousada.
- c) Alocar os itens a) e b) na recepção estimulando o consumo através da visibilidade dos produtos.

Quadro 25: Plano de Ações da Estratégia XI

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XI	a)	30/03/2007	Guilherme
	b)	30/03/2007	Maria Helena
	c)	30/03/2007	Guilherme

Tabela 43 – Orçamento da Estratégia XI

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) refrigerador	R\$ 1.599,00	R\$ 1.599,00
1	b) armário	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
CUSTO TOTAL			R\$ 3.099,00

Fonte: a) Submarino.com

b) Antiquário Mercado

4.9.3 Elementos do Serviço

Estratégia XII - Instalação de câmeras de vídeo dia e noite na recepção (entrada) da pousada.

Ações Táticas:

- a) Cotação de preços (já realizado);
- b) Compra do equipamento;
- c) Instalação.

Quadro 26: Plano de Ações da Estratégia XII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XII	a)	Já realizado	Guilherme
	b)	30/03/2007	Guilherme
	c)	10/04/2007	Kronos

Tabela 44 – Orçamento da Estratégia XII

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
3	a) Câmera de Vídeo dia e noite	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
1	b) Programa de monitoramento via computador	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
CUSTO TOTAL			R\$ 3.400,00

* A instalação está inclusa no preço do equipamento

Fonte: a) Kronos Vigilância e Segurança

b) Kronos Vigilância e Segurança

Estratégia XIII - Aumentar as formas de distribuição da Pousada dos Chás.

- Pesquisa de operadoras, agências de viagens e imobiliárias nacionais, com nome consolidado, com ênfase no Sul e Sudeste do Brasil;
- Pesquisa de operadoras, agências de viagens e imobiliárias internacionais, com nome consolidado, principalmente na Europa e América do Sul;
- Estabelecer plano especial de comissões mais vantajoso que a concorrência;
- Contatos com as empresas selecionadas e apresentação das vantagens de vender o produto Pousada dos Chás;

Quadro 27: Plano de Ações da Estratégia XIII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XIII	a)	30/03/2007	Guilherme
	b)	30/03/2007	Guilherme
	c)	30/03/2007	Guilherme
	d)	30/03/2007	Maria Helena

* Essa estratégia não tem custos diretos já que o contato será realizado via e-mail.

4.9.4 Informações

Estratégia XIV - Reformulação do *website* e desenvolvimento em cinco idiomas

- a) Pesquisa de *webdesigners* e programadores com linha de trabalho condizente com a proposta da Pousada dos Chás (já realizado);
- b) Cotação de preços (já realizado);
- c) Escolha da melhor opção (já realizado);
- d) Apresentação das necessidades da organização (já realizado);
- e) Desenvolvimento do *website* em português;
- f) Pesquisa de tradutores qualificados e cotação de preços (já realizado);
- g) Contratação dos tradutores;
- h) Desenvolvimento do website em inglês, espanhol, italiano e alemão.

Quadro 28: Plano de Ações da Estratégia XIV

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XIV	a)	Já realizado	Guilherme
	b)	Já realizado	Guilherme
	c)	Já realizado	Guilherme
	d)	Já realizado	Guilherme
	e)	30/02/2007	Guilherme
	f)	Já realizado	Guilherme
	g)	10/03/2007	Guilherme
	h)	20/03/2007	Guilherme

Tabela 45 – Orçamento da Estratégia XIV

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) <i>Website</i>	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
8	b) Traduções de 250 palavras	R\$ 30,00	R\$ 240,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1.740,00

Fonte: a) Fabrício Broun *Webdesigner*

b) Vice-Versa Traduções

Estratégia XV - Criar promoções para alta e baixa temporada e investir na retenção dos atuais clientes;

- a) Elaborar um plano de descontos progressivos de acordo com o tempo de hospedagem para baixa temporada do ano;
- b) Criar promoções especiais para os meses de junho, julho e agosto;
- c) Criar promoções especiais para clientes que fizerem aniversário no mês de hospedagem;
- d) Criar um plano de fidelidade e divulgá-lo para todos os atuais hóspedes via *email*;
- e) Elaboração de um cartão de fidelidade da Pousada e impressão;
- f) Envio de e-mails em datas comemorativas para todos os clientes cadastrados;
- g) Envio de cartões em datas comemorativas, assinados a mão pela proprietária, para clientes que se hospedaram ao menos duas vezes na Pousada.

Quadro 29: Plano de Ações da Estratégia XV

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XV	a)	30/02/2007	Guilherme
	b)	30/02/2007	Guilherme
	c)	30/02/2007	Guilherme
	d)	30/02/2007	Guilherme
	e)	30/02/2007	Guilherme
	f)	Durante todo o ano	Colaboradores da recepção
	g)	Durante todo o ano	Maria Helena

Tabela 46 – Orçamento da Estratégia XV

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
400	a) Cartões de Fidelidade	R\$ 2,00	R\$ 800,00
1000	b) Cartões Comemorativos	R\$ 1,00	R\$ 1.000,00
CUSTO TOTAL			R\$ 1.800,00

Fontes: a) Gráfica Elbert

b) Gráfica Elbert

Estratégia XVI - Colocação de placas indicativas na própria Pousada e em Jurerê;

- Cotação de preços das placas apresentadas nos próximos itens (já realizado);
- Colocar uma placa (1,20m x 0,80m) indicando a recepção na frente do estabelecimento;
- Colocar três placas indicativas (2,50 m por 1,20 m) acima da caixa d'água (lugar mais alto da construção);
- Colocar uma placa de (5 m por 3 m) de altura na entrada de Jurerê em um terreno da família proprietária (SC 402);
- Colocar de uma placa (1,20 m por 2,20 m) na esquina da Rua Renato Barbosa com a Alameda César Nascimento;

Quadro 30: Plano de Ações da Estratégia XVI

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XV	a)	Já realizado	Guilherme
	b)	30/03/2007	North Signs
	c)	30/03/2007	North Signs
	d)	30/03/2007	North Signs
	e)	30/03/2007	North Signs

Tabela 47 – Orçamento da Estratégia XVI

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	a) Placa 1,2m x 0,8m com metalon galvanizado	R\$ 380,00	R\$ 380,00
3	b) Placa 2,50m x 1,2m com metalon galvanizado	R\$ 137,60	R\$ 412,80
1	c) Placa 3m x 5m com metalon galvanizado com 3,5m de distância do chão	R\$ 5.280,00	R\$ 5.280,00
1	d) Placa 1,2m x 2,2m com metalon galvanizado	R\$ 432,00	R\$ 432,00
CUSTO TOTAL			R\$ 6.504,80

* Os custos de instalação estão inclusos no preço

Fonte: a) North Signs

b) North Signs

c) North Signs

d) North Signs

Estratégia XVII - Ampliar as formas de divulgação e propaganda

- a) Participação nas seguintes feiras em 2007: FIT (Feira Internacional de Turismo na Argentina), Equipotel (em Sao Paulo) e ECATUR (Encontro Catarinense de Turismo); Feira Internacional de Turismo de Gramado e Feira Internacional de Turismo em Portugal (mediante liberação de verba do SEBRAE)
- b) Estudar novas formas de divulgação para 2008;
- c) Melhorar os textos de apresentação da pousada em todos os guia e sites que ela esta presente, para ser publicado na edição de 2008,

Quadro 31: Plano de Ações da Estratégia XVII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XVII	a)	Durante todo o ano	Maria Helena e Guilherme
	b)	30/10/2007	Guilherme
	c)	30/06/2007	Guilherme

Tabela 48 – Orçamento da Estratégia XVII

Quantidade	Descrição dos itens	Valor Unitário	Valor Total
1	Viagem com alimentação e hospedagem para São Paulo (Equipotel)	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Viagem com alimentação e hospedagem para Gramado	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Viagem com alimentação e hospedagem para FIT	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
CUSTO TOTAL			R\$ 6.000,00

* Valores estimados em relação aos valores que o CVBF ofereceu em 2006 para seus associados em suas excursões.

4.9.5 Custos

Estratégia XVIII - Aumentar preço em 15% a partir de agosto de 2007.

- a) Acréscimo de 15% no preço praticado atualmente após agosto de 2007;
- b) Retificação dos valores no *website*.

Quadro 32: Plano de Ações da Estratégia XVIII

Estratégia	Ações	Prazo	Responsável
XVIII	a)	A partir de agosto de 2007	Guilherme
	b)	01/08/2007	Guilherme

* Essa estratégia não possui custos diretos

A seguir é apresentado o orçamento conjunto de todas as estratégias, seguido do plano de resultados que se espera obter com o plano de marketing.

4.10 Orçamento Geral das Estratégias

A tabela 49 apresenta o orçamento geral das estratégias propostas.

Tabela 49 – Orçamento Geral das Estratégias

ESTRATÉGIAS	VALOR DA ESTRATÉGIA
Estratégia I	R\$ 1.359,00
Estratégia II	R\$ 366,10
Estratégia III	R\$ 1.272,00
Estratégia IV	R\$ 1.376,00
Estratégia V	R\$ 34.300,00
Estratégia VI	R\$ 11.213,00
Estratégia VII	R\$ 2.200,00
Estratégia VIII	R\$ 4.264,00
Estratégia IX	R\$ 1.811,00
Estratégia XI	R\$ 3.099,00
Estratégia XII	R\$ 3.400,00
Estratégia XIV	R\$ 1.740,00
Estratégia XV	R\$ 1.800,00
Estratégia XVI	R\$ 6.054,80
Estratégia XVII	R\$ 6.000,00
CUSTO TOTAL	R\$ 80.265,90

Conforme a tabela 48 os custos de todas as estratégias propostas é de R\$ 80.265,90. As estratégias X, XIII e XVIII têm seus custos inclusos nos custos fixos mensais da pousada.

Com as estratégias propostas e orçadas, cabe analisar os resultados que a organização espera obter através da implementação das mesmas. Segue o plano de resultados do plano de marketing apresentado

4.11 Plano de Resultados

No plano de resultados são apresentadas as projeções da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) a partir de março de 2007 até dezembro de 2008. Inicialmente na tabela 49 será feita a projeção da DRE sem o plano de marketing, e posteriormente na tabela 50 será feita a DRE considerando-se os objetivos estratégicos e ações propostas pelo plano de marketing, tendo em vista três cenários estipulados: otimista, realista e pessimista.

Tabela 50: Projeção da DRE no período de 01/03/2007 a 31/12/2008 (em R\$) sem a execução do Plano de Marketing proposto (22 meses em análise)

DRE 2006/2007	Cenário Pessimista
Receita Bruta	610.000,00
Diárias de Hospedagem	582.500,00
Comissões	10.000,00
Venda de produtos	17.500,00
 (-) Custo dos produtos vendidos	 (87.350,00)
Lucro Bruto	522.650,00
Despesas Administrativas	(236.400,00)
Pró-labore	88.000,00
Salários e Encargos	77.000,00
Energia Elétrica	22.000,00
Água	14.300,00
Gás	6.500,00
Telefone	6.500,00
Material de Consumo	6.600,00
Manutenção	15.500,00
Despesas com Vendas	(69.599,12)
Comissões	29.125,00
Propaganda	33.000,00
Despesas com cartão	6.474,12
Despesas Tributárias	(93.200,00)
Impostos	93.200,00
Resultado Op. Líquido	123.450,88
Resultado do Exercício	123.450,88

Vale ressaltar que, independente da execução do plano de marketing, os resultados previstos para de março de 2007 até dezembro de 2008 (representado pela tabela 49) são melhores que os resultados de março de 2005 até dezembro de 2006. Isso se deve ao crescimento do número de clientes da Pousada, que ao se satisfazerem com o serviço recebido indicam à amigos.

Tabela 51: Projeção da DRE no período de 01/03/2007 a 31/12/2008 (em R\$) com a execução do Plano de Marketing proposto (22 meses em análise)

DRE 2006/2007	Cenário Otimista	Cenário Realista	Cenário Pessimista
Receita Bruta	800.000,00	710.000,00	610.000,00
Diárias de Hospedagem	759.000,00	675.000,00	582.500,00
Comissões	16.000,00	13.000,00	10.000,00
Venda de produtos	25.000,00	22.000,00	17.500,00
 (-) Custo dos produtos vendidos	 (113.850,00)	 (101.250,00)	 (87.350,00)
Lucro Bruto	686.150,00	608.750,00	522.650,00
Despesas Administrativas	(283.800,00)	(258.400,00)	(236.400,00)
Pró-labore	88.000,00	88.000,00	88.000,00
Salários e Encargos	77.000,00	77.000,00	77.000,00
Energia Elétrica	44.000,00	33.000,00	22.000,00
Água	22.000,00	17.600,00	14.300,00
Gás	11.000,00	8.500,00	6.500,00
Telefone	11.000,00	8.500,00	6.500,00
Material de Consumo	8.800,00	7.700,00	6.600,00
Manutenção	22.000,00	18.100,00	15.500,00
Despesas com Vendas	(81.797,75)	(76.518,75)	(69.599,12)
Comissões	37.500,00	33.750,00	29.125,00
Propaganda	33.000,00	33.000,00	33.000,00
Despesas com cartão	9.297,75	8.268,75	6.474,12
Despesas Tributárias	(121.400,00)	(108.000,00)	(93.200,00)
Impostos	121.400,00	108.000,00	93.200,00
Despesas do plano de marketing	(80.265,90)	(80.265,90)	(80.265,90)
Despesas do plano de marketing	80.265,90	80.265,90	80.265,90
Resultado Op. Líquido	135.886,35	85.565,35	43.184,98
Resultado do Exercício	135.886,35	85.565,35	43.184,98

Apenas em uma previsão otimista o resultado do período com o plano é maior do que sem o plano de marketing. Em uma previsão realista o resultado do período com a implementação do plano de marketing é aproximadamente R\$ 38.000,00 menor do que sem o plano.

Isto se deve basicamente aos R\$ 80.265,90 que serão investidos no plano. É interessante ressaltar que grande parte do valor será utilizado na aquisição de ativos imobilizados que agregarão valor no produto Pousada dos Chás por muitos anos.

4.12 Implementação, Controle e Manutenção

Na elaboração do plano de ações táticas, a organização determina quem são os responsáveis, os prazos e os custos de implantação das propostas. O próximo passo é implantar o plano, o que consiste em colocar as ações propostas em prática.

Caberá a gerente-proprietária gerenciar o processo de implantação, controle e manutenção do plano de marketing.

A implementação do plano de marketing deve envolver:

- a) A elaboração de um cronograma de implantação do plano (já apresentado);
- b) A definição de prazos para realização das tarefas (já realizado);
- c) A comunicação do plano a todos envolvidos;
- d) A coordenação e controle da execução das tarefas e dos prazos.

O planejamento estratégico gera a necessidade de estabelecer métodos de controle, para que se possa acompanhar a evolução das ações que estão sendo executadas e monitorar os resultados que estão sendo obtidos. Para Dias (2003, p.471) , o sistema de controle e acompanhamento deve "descobrir onde e quando os desvios estão ocorrendo, determinar as possíveis causas desse desvio e sugerir meios para corrigir a situação".

Os controles devem ser práticos, econômicos e simples de usar e serem compreendidos, sempre ajustados à necessidade da empresa. Para controle de execução das estratégias será utilizada uma planilha, que é apresentada na tabela 51.

Tabela 52 – Exemplo da Planilha de Controle de Estratégias

Estratégias	Data Início	Data Final Prevista	Data Final de Execução	Valor Planejado (em R\$)	Valor Final Gasto (em R\$)
I		20/03/2007		1.359,00	
II		20/03/2007		366,10	
III		20/03/2007		1.272,00	
IV		10/03/2007		1.376,00	
V		30/05/2007		34.300,00	
VI		28/05/2007		11.213,00	
...		

Fonte: Do próprio autor (2007)

Para o controle de resultados, a gerente proprietária da Pousada fará a análise mensal do livro caixa, comparando os resultados financeiros obtidos com o desejado, bem como através da análise subjetiva do resultado de cada estratégia proposta.

Quanto à manutenção, caso encontrado alguma discrepância nas previsões de resultado, valor de investimento ou prazo de execução, caberá a proprietária a revisão dessas previsões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de empresas é uma ciência, mas está longe de ser e nem pretende ser uma ciência exata. A gestão de uma empresa, tanto em seu plano mais geral, ligado à implementação de sua missão, como no das estratégias que visam alcançar os objetivos decorrentes da missão, requer conhecimentos que se adquirem pelo estudo, pela análise, pela reflexão. São conhecimentos historicamente acumulados, dotados de razoável universalidade e objetividade. Isso é ciência. Mas as soluções que os empreendedores e gestores são compelidos a enfrentar no curso de suas atividades não decorrem de fórmulas precisas, como muitas vezes ocorre na matemática, por exemplo.

Os gestores enfrentam muitas dificuldades de complexo grau de imprecisão, além de ter de conviver com seus pares, um imenso problema em si mesmo, num mundo de árdua competição profissional e de tantas especializações vitais para o êxito empresarial. Na ausência de fórmulas, sucedem-se divergências quanto à decisão a ser tomada e vence nem sempre a mais, digamos, correta (se é possível assim denominar), mas a mais convincente.

Na impossibilidade de oferecer ao estudante receitas prontas para todas as situações com que a vida profissional vai desafiar suas capacidades de decidir e de fazer prevalecer a decisão baseada em suas convicções, a solução é induzi-lo a desenvolver aquelas capacidades enquanto ele ainda está no curso universitário.

O ensino e a prática da administração, portanto, devem ir além da leitura de compêndios acadêmicos, da leitura dos chamados gurus, da memorização de classificações, matrizes e listas de procedimentos desenvolvidas pelos acadêmicos.

Essas sistematizações são preciosas e essenciais. Transmitem aos alunos, de forma organizada e progressiva, as diversas teorias e práticas da vivência empresarial que serão parte do cotidiano em sua carreira.

Por vezes o conhecimento é repassado por meio de experiências já ocorridas e que, por mais abrangentes que sejam não incluem situações específicas, novas, que os alunos inevitavelmente encararão na vida

profissional e sobre as quais precisarão correr o risco de tomar uma decisão ou, no mínimo de uma recomendação. Tais situações só tendem a crescer. De um lado estão a velocidade e a intensidade das mudanças no ambiente em que as empresas operam nos dias de hoje. De outro, as constantes inovações realizadas pelas empresas em cenários de imensa competição, gerados pela extensão cada vez maior das economias fundadas no livre empreendimento e, em consequência, na livre escolha pelos compradores e consumidores finais.

O ensino de administração, além de prover os essenciais conhecimentos acadêmicos, deve exercitar os estudantes nas práticas de liderança, de trabalho de grupo, decisão diante de situações novas.

Um método muito eficaz para isso, bastante utilizado nos Estados Unidos e Canadá e que ganha importância no Brasil, à medida que cresce a demanda por gestores competentes em mercados crescentemente competitivos, é o chamado "método do caso", ou *case*.

Este trabalho se pauta em um estudo de caso em termos metodológicos, mas trata-se de uma *case* na linguagem da administração, que se baseia em uma empresa, com uma mistura de técnica e discernimento. A técnica está no equacionamento da questão a ser discutida no âmbito do trabalho acadêmico, que no caso, envolve marketing, criação de valor, gestão estratégica empresarial, etc. O discernimento está na seleção e exposição das circunstâncias que afetaram a decisão sobre a questão retratada.

As decisões empresariais envolvem a interação de pessoas, levam em conta o ambiente externo por vezes complexo e um cenário competitivo.

Este estudo de caso se baseia na Pousada dos Chás, situada em Jurerê no Norte da Ilha de Santa Catarina, que vem se destacando na busca de um procedimento de reconhecimento dos seus clientes, dentro da visão serviço e criação de valor através do relacionamento com cliente.

De maneira geral, para que isso continue ocorrendo é necessário que a Pousada atualize constantemente seus processos, seu produto e seus serviços visando a criação de valor para seus clientes, principalmente, os externos.

Estudar a fundo quais são os procedimentos que hoje existem na referida pousada, bem como aqueles que podem ser fortalecidos com a dinamização da atividade organizacional é o mote que motivou a pesquisa, buscando diferenciar as organizações através de pequenos detalhes que

incluídos ao produto e ao serviço, resultarão numa maior percepção de valor pelos clientes.

Em termos metodológicos cabe ressaltar o problema da pesquisa. “Quais ações estratégicas a Pousada dos Chás precisa agregar aos seus produtos e serviços para ampliar a percepção de valor dos seus atuais clientes externos?”, bem como o objetivo geral do trabalho: identificar ações estratégicas que a Pousada dos Chás poderá tomar para melhorar a percepção de valor dos seus atuais clientes externos.

Por ser estudo de caso, pode-se aplicar a teoria na prática, pois através dele a empresa poderá aprimorar seus processos e serviços de maneira a gerar uma diferenciação no mercado através da agregação de valor aos clientes. Através da leitura de livros teóricos foi possível confrontar a teoria estudada com a realidade vivenciada na organização e utilizar os conhecimentos adquiridos durante a consecução do curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina para propor mudanças que visem a solução do problema de pesquisa.

Assim sendo, os resultados encontrados no trabalho são expostos sinteticamente da seguinte forma:

1) Pontos fortes: o café da manhã que é servido; a limpeza; decoração; a presença da proprietária e suas habilidades inter-pessoais; o serviço de chá da tarde, o clima organizacional familiar; pássaros no café da manhã; criam um ambiente aconchegante e acolhedor, o que torna o ambiente propício para aproveitar as oportunidades apresentadas como: turismo de eventos esportivos, turismo de terceira idade e o turismo internacional. Ressalta-se ainda o domínio de três idiomas por parte dos proprietários.

2) Pontos fracos: ausência de objetivos e metas; grande rotatividade dos funcionários e falta de promoções podem ser transformadas em oportunidades sem necessidade grandes dispêndios financeiros. A pousada deve também participar ativamente da associação de moradores de Jurerê, bem como na *ABIH e Convention Bureau*, no intuito de pressionar autoridades visando à minimização de problemas como violência e furtos e a falta de saneamento.

Além da análise ambiental interna e externa fez-se uma pesquisa com os atuais clientes externos acerca dos componentes inerentes a criação de

valor para a Pousada dos Chás. Os principais resultados da pesquisa com clientes foram:

1) Componente Instalações Física – encontrou-se oportunidade de ampliar a percepção de valor dos atuais clientes externos nos indicadores muros, calçadas e iluminação externa. Referente aos apartamentos, as cortinas devem ser melhoradas na concepção dos entrevistados. Outro ponto que aparece com avaliação negativa é o paisagismo da Pousada e as opções de lazer que a mesma oferece.

2) Componente Produtos e Serviços - Dentro deste componente o serviço de quarto merece destaque, já que a avaliação foi negativa por parte dos entrevistados. Logo, esse serviço é passível de maior criação de valor.

3) Componente Elementos do Serviço – O elemento do serviço que recebeu a pior avaliação dos entrevistados foi a segurança física, que merece ser analisada para maior criação de valor.

4) Componente Interação Cliente e Colaborador – Obteve os melhores resultados entre todos os componentes. A avaliação dos clientes não identificou pontos falhos a respeito de nenhum dos indicadores analisados.

5) Componente Sentidos – Assim como o componente Interação Cliente e Colaborador, os Sentidos obteve excelente avaliação por parte dos resultados.

6) Componente Informações – Dentro deste componente merecem destaque e devem ser melhorado para uma maior criação de valor: website, promoções, placas, divulgação e propaganda.

7) Componente Custos – O preço foi o indicador que chamou atenção nesse componente, mostrando que apesar do valor monetário elevado em comparação com a média de renda brasileira, os entrevistados consideram, em sua maioria, como bom o preço pago pelo serviço.

Através da análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, bem como da análise da pesquisa realizada com os clientes externos, o presente estudo apresentou estratégias que ajudarão a alcançar o objetivo traçado, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser exequíveis e competitivas, definidas para os componentes inerentes a criação de valor na Pousada dos Chás.

1- Estratégias para o componente Instalações Físicas

- a) Reformar calçadas;

- b) Reformar muros;
- c) Reformar a iluminação da parte externa;
- d) Colocar cortinas novas em todos os apartamentos;
- e) Fazer projeto paisagístico para os jardins da pousada;
- f) Colocar mini-spa de 12 lugares (integrado ao projeto paisagístico dos jardins);
- g) Colocar ôfuro (integrado ao projeto paisagístico dos jardins);
- h) Montar uma mini-academia (integrado ao projeto paisagístico dos jardins).

2- Estratégias para o componente Produtos e Serviços

- a) Construir um bar
- b) Aprimorar o serviço de quarto prestado pela empresa.
- c) Adquirir um refrigerador e um armário para expor os produtos da pousada.

3-Estratégias para o componente Elementos do Serviço

- a) Instalação de câmeras de vídeo de efeito moral na recepção (entrada) da pousada.
- b) aumentar as formas de distribuição da Pousada.

4-Estratégias para o componente Informações

- a) Reformulação do *website* em cinco idiomas;
- b) Criar promoções para alta e baixa temporada e investir na retenção dos atuais clientes;
- c) Colocação de placas indicativas na própria Pousada e em Jurerê;
- d) Ampliar as formas de divulgação e propaganda

5- Estratégias para o componente Custos

- a) Aumentar preço em 15% após realização de todas as mudanças previstas nas estratégias referentes a instalações físicas, produtos e serviços e elementos do serviço.

O trabalho apresenta, sequencialmente, a Formulação do programa (Plano de ações táticas), que descrevem todas as ações necessárias para que as estratégias propostas possam ser implementadas, com a finalidade de se alcançar os objetivos traçados, bem como o valor total das estratégias apresentadas que é de R\$ 80.265,90.

Por fim, é demonstrado o plano com os resultados esperados com a implementação das estratégias propostas e sem a implementação das mesmas. Tendo em vista o elevado valor das estratégias, o resultado previsto para 22 meses é, em análise monetária apenas, maior sem a implementação do plano. Porém, grande parte das estratégias gerarão retorno durante um longo período de tempo, o que justifica a implementação das mesmas.

6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence. **Serviços com Qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BELLUOMINI, Adalberto. **Atributos semióticos e comunicacionais da hotelaria de charme**. São Paulo: PUC, 2002.

BERRY, Leonard. **Serviços de máxima satisfação**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus 1996.

BELLO,

BRETZKE, Miriam. Comportamento do Cliente. In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BROOKS, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. São Paulo: Ed. Fundamento Educacional, 2005.

CÂNDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1995.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Silvia de Souza. **Pousada**: Como montar e administrar. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2002.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em Hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul. EDUCS, 2000.

DAWIDOW, William H. & UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente**: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERRELL, O.C. ... [et al]. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operação, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984

JONES, Victoria. Plano de Marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

KATHALIAN, Marcos. **Marketing** / FAE Bussiness School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing em Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Administração das Comunicações de Marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOVELOCK, Christofer & WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARQUES, J. Albano. **Manual de Hotelaria: políticas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Thex Ed., 2000.

_____, J. Albano. **Introdução à Hotelaria**. Bauru, São Paulo: EDUCS, 2003.

MEDLIK, S. & INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: Gerenciamento de serviços**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIGUEL, Nicolau André de. A venda pessoal. In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MIRANDA, Roberto Lira & MIRANDA, Roberto de Ávila. **Como montar e gerir uma pousada**. São Paulo: BookMídia, 2004.

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

PALUMBO, Stefano; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **O Futuro do Turismo em Santa Catarina 2007-2011**. (CD entregue aos participantes da palestra O Futuro do Turismo em Santa Catarina 2007-2011 realizada nos dias 1º. e 2 de outubro no Costão do Santinho, 2006).

PEREZ, Luis Di Muro. **Manual Prático de Recepção Hoteleira**. São Paulo: Rocca, 2001.

PETROCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

POWERS, Tom & BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria e restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Apresenta informações estatísticas sobre turismo e demografia em Florianópolis. Disponível em www.pmf.sc.gov.br.

PSILLAKIS, Homero Miguel. Estratégias Mercadológicas. In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

RICCI, Renato. **Hotel: estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: Gerenciamento e operações**. 2. ed. São Paulo: Rocca, 2004.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VALLEN, Gary K. & VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check-out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIEIRA, Eleanara de & VIEIRA, Indio Cândido. **Recepção Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

_____, Eleanara de. **Marketing Hoteleiro: uma ferramenta indispensável**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

APÊNCIDE

APÊNDICE I – Instrumento de coleta de dados

O questionário que aqui se apresenta tem por objetivo reunir dados para fins acadêmicos de Trabalho de Conclusão de Curso, que possibilitem avaliar qual a situação da Pousada dos Chás. **As informações aqui prestadas serão confidenciais.**

Desde já agradeço a atenção!

DADOS PESSOAIS

1) Em qual estado você nasceu?

2) Qual sua faixa etária?

- a. () de 18 a 25 anos
- b. () de 26 a 35 anos
- c. () de 36 a 45 anos
- d. () de 46 a 55 anos
- e. () de 56 a 65 anos
- f. () mais de 65 anos

3) Qual seu nível de instrução?

- a. () Ensino Fundamental Completo
- b. () Ensino Médio Completo
- c. () Ensino Superior Incompleto
- d. () Ensino Superior Completo
- e. () Mestrado Completo
- f. () Doutorado Completo

4) Qual sua faixa de renda familiar?

- a. () Até 5 salários mínimos (até R\$ 1.750,00)
- b. () Entre 5 e 10 salários mínimos (de R\$ 1.751,00 até R\$ 3.500,00)
- c. () Entre 10 e 15 salários mínimos (de R\$ 3.501,00 até R\$ 5.250,00)
- d. () Entre 15 e 20 salários mínimos (de R\$ 5.251,00 até R\$ 7.000,00)
- e. () Entre 20 e 30 salários mínimos (de R\$ 7.001,00 até R\$ 10.500,00)
- f. () Mais de 30 salários mínimos (mais de R\$ R\$ 10.500,00)

5) Assinale qual das atividades abaixo mais lhe agrada:

- a. () Pintura
- b. () Música
- c. () Literatura

- d. () Cinema e. () Dança f. () Teatro
g. () Praia h. () Esportes g. () Outros.

Quais? _____

6) Qual apartamento você se hospedou na Pousada dos Chás? _____

INSTALAÇÕES FÍSICAS

Para as questões a seguir considere: Nota 1 – Péssimo(a)

Nota 5 – Excelente

7) Dê uma nota de 1 (um) e 5 (cinco) para cada um dos itens abaixo, considerando a parte externa da Pousada dos Chás?

- () Calçadas () Design da edificação () Pintura
() Muros () Telhado () Placas
() Iluminação externa () Garagem () Outros: _____

8) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para cada um dos itens abaixo, considerando o apartamento em que você se hospedou?

- () Cama(s) () Armários () Equipamentos eletrônicos
() Decoração () Móveis () Amennities (sabonete e xampu)
() Cortinas () Tapetes () Roupas de cama e banho
() Lay-out () Banheiro () Outros: _____

9) Qual a importância que você dá ao paisagismo na escolha de um meio de hospedagem?

- a. () Nenhuma importância b. () Pouca importância
c. () Indiferente d. () Importante
e. () Muito importante

10) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para o paisagismo dos jardins da Pousada? ()

11) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para as opções de lazer da Pousada dos Chás? ()

12) Enumere em ordem de importância as opções de lazer que, na sua concepção, devem ser oferecidos em uma pousada.

- () Piscina Aquecida () Academia () Home cinema
() Piscina () Sauna () Quadra de tênis
() Mini Spa (Jacuzzi) () Sala de jogos () Quadra poliesportiva
() Ôfuro () Sala de massagem () Outros: _____

13) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para as áreas comuns da Pousada dos Chás? ()

SERVIÇOS / PRODUTOS

14) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para os serviços/produtos da Pousada dos Chás, relacionados abaixo:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| () Hospedagem | () Serviço de Quarto |
| () Serviço de praia | () Limpeza do apartamento |
| () Venda de souvenir | () Chá da tarde |
| () Café da Manhã | () Internet |

15) Enumere em ordem de importância os serviços que, na sua concepção, devem ser oferecidos em uma pousada.

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| () Serviço de Quarto | () Aluguel de carro |
| () Serviço de praia | () Limpeza do apartamento |
| () Venda de souvenir | () Chá da tarde |
| () Café da Manhã | () Internet |
| () Bar | () Restaurante |
| () Traslado | () Roteiros turísticos e culturais |
| () Massagens terapêuticas | |

16) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) com base sua satisfação quanto a rapidez, competência e na burocracia dos processos que você passou ao realizar negócio com a Pousada dos Chás.

Observação: Caso não tenha participado de alguns dos processos abaixo, assinale 0.

- | | |
|----------------------------|---------------------------------------|
| () Check-in | () Empréstimo de utensílios de praia |
| () Check-out | () Compra de produtos |
| () Reserva | () Solicitação de serviço de quarto |
| () Despertador programado | () Atendimento Telefônico |

ELEMENTOS DO SERVIÇO

17) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para Pousada dos Chás em cada um dos itens relacionados abaixo.

- () Variedade de acomodações
- () Variedade de serviços
- () Conveniência na aquisição do serviço
- () Confiabilidade em relação a receber o serviço prometido
- () Personalização do serviço

- () Reputação da empresa
- () Segurança física
- () Segurança em relação aos bens deixados no quarto durante a estada

18) Qual a importância dos itens expostos na questão anterior no processo de escolha de um meio de hospedagem.

- a. () Nenhuma importância b. () Pouca importância
- c. () Indiferente d. () Importante
- e. () Muito importante

INTERAÇÃO CLIENTE/COLABORADOR

19) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para Pousada dos Chás em cada um dos itens relacionados abaixo.

- () Atenção individualizada ao cliente
- () Cortesia dos colaboradores
- () Capacidade dos colaboradores inspirar confiança
- () Receptividade
- () Prestatividade (disposição de auxiliar o cliente)
- () Atitude do colaborador no serviço
- () Aparência física dos colaboradores
- () Outros. Especifique: _____

20) Qual a importância dos itens expostos na questão anterior no processo de escolha de um meio de hospedagem.

- a. () Nenhuma importância b. () Pouca importância
- c. () Indiferente d. () Importante
- e. () Muito importante

SENTIDOS

21) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para Pousada dos Chás em cada um dos itens relacionados abaixo.

- () Ruídos e sons () Sabores
- () Imagens () Clima psicológico do ambiente
- () Odores () Sensações físicas.

INFORMAÇÕES

22) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para cada um dos itens relacionados abaixo, considerando a presença dessas informações na Pousada dos Chás.

- ☐ explicação do uso de equipamentos
- ☐ explicação das normas de funcionamento da pousada
- ☐ explicações sobre os produtos e serviços que a pousada possui
- ☐ informações sobre lazer e entretenimento
- ☐ informações sobre cultura e história
- ☐ informações sobre gastronomia

23) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para Pousada dos Chás em cada um dos itens relacionados abaixo.

- ☐ divulgação e propaganda
- ☐ promoções
- ☐ website
- ☐ cartão de visitas
- ☐ folders

CUSTOS

24) Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para Pousada dos Chás em cada um dos itens relacionados abaixo.

- ☐ valor monetário pago (o preço) em relação ao serviço recebido
- ☐ tempo envolvido na compra do serviço
- ☐ custos psicológicos envolvidos em cada etapa
- ☐ custos físicos indesejados
- ☐ custos sensoriais